



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ALINE ROBERTO VIANA

**UM ESTUDO PRELIMINAR DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ APLICADO
AOS SEUS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**

FORTALEZA

2014

ALINE ROBERTO VIANA

**UM ESTUDO PRELIMINAR DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ APLICADO
AOS SEUS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração, do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Prof^a. Orientadora: Maria Elidihara Trigueiro
Guimarães

Coorientadora: Teresa Cristina Aguiar Lima

FORTALEZA

2014

ALINE ROBERTO VIANA

**UM ESTUDO PRELIMINAR DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ APLICADO
AOS SEUS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração, do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. ELIDIHARA TRIGUEIRO GUIMARÃES (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Teresa Cristina Aguiar Lima (Coorientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Sueli Maria de Araújo Cavalcante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho à minha família e a todos
que me incentivaram ao longo deste estudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

A Deus, que me capacitou para a concretização desta grande vitória e pela fé, acrescentada a cada dia, que nunca me deixou desanimar;

Aos meus pais, Maria Adalene e Valmir, que se dedicaram à minha criação, sempre ao meu lado, ajudando-me a enfrentar as dificuldades e conduzindo-me pelo caminho correto;

A todos os meus amigos que incentivaram a minha caminhada acadêmica, encorajando-me para não desistir, contribuindo para minha formação pessoal e profissional. Em especial, a Aritomar Barros, Denise Valente, Ednágila Filgueira, Fabrício Tavares, Leila Silveira, Marcela Teixeira e Vilani Mano, pela paciência, atenção, companheirismo e compreensão no decorrer do curso e deste trabalho;

À professora Elidihara Trigueiro, orientadora, pela confiança e apoio necessários para o meu desempenho;

À minha coorientadora Teresa Cristina Aguiar, pela sua disponibilidade, generosidade e atenção.

A todos da Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores-SODS, da UFC, que em todos os momentos se disponibilizaram a me ajudar, acrescentando-me conhecimento e experiências;

Enfim, a todos que no decorrer da minha vida, torceram por mim, contribuindo para o meu crescimento.

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de identificar as ações de formação e capacitação que constituem o Programa de Treinamento e Desenvolvimento da Universidade Federal do Ceará direcionado aos seus servidores técnico-administrativos, e como essas ações atuam em seu desenvolvimento profissional, bem como na excelência institucional. Utilizou-se como metodologia para a realização deste estudo a pesquisa exploratória e qualitativa, embasada em uma pesquisa de campo. Os dados foram coletados mediante a aplicação de um questionário com perguntas fechadas acerca do perfil do servidor bem como relativas à sua capacitação. Com base nos resultados obtidos, constatou-se que a maioria dos servidores sente-se motivada e satisfeita em relação ao programa de treinamento e desenvolvimento promovido pela CODEC (Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação) da DIFOP (Divisão de Formação Profissional) da PROGEP (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas).

Palavras-chaves: Capacitação Profissional; Programa de Treinamento e Desenvolvimento.

RESUMEN

El presente estudio tiene el objetivo de identificar las acciones de formación y capacitación que constituyen el Programa de Entrenamiento y Desarrollo de la Universidad Federal del Ceará direccionado a sus servidores técnico-administrativos, y como esas acciones actúan en su desarrollo profesional, bien como en la excelencia institucional. Se utilizó como metodología para la realización de este estudio la investigación exploratoria y cualitativa, basada en una investigación de campo. Los datos fueron colectados mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas acerca del perfil profesional del servidor bien como relativas a la su capacitación. Con base en los resultados obtenidos se constató que la mayoría de los servidores se siente motivada y satisfechas en relación al programa de entrenamiento y desarrollo promovido por la DIFOP (División de Formación Profesional) da CODEC (Cordinatoria de Desarrollo y Capacitación) da PROGEP (Pro-Rectoria de gestión de personas).

Palabras-claves: Capacitación Profesional; Programa de Entrenamiento y Desarrollo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Administração Superior da UFC	31
Figura 2 – Organograma da PROGEP	33
Gráfico 1 – Sexo dos participantes.....	38
Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes	39
Gráfico 3 – Grau de instrução	40
Gráfico 4 – Tempo de serviço na UFC	41
Gráfico 5 – Exerce função de chefia	41
Gráfico 6 – Nível de classificação dos servidores.....	42
Gráfico 7 – Participação dos servidores em ações de capacitação fora da UFC.....	43
Gráfico 8 – Participação dos servidores em ações de capacitação dentro da UFC	43
Gráfico 9 – Participação atual em algum curso de capacitação	44
Gráfico 10 – Motivação dos servidores em participar das ações do programa de capacitação da PROGEP.....	45
Gráfico 11 – Motivos dos servidores para participarem da última capacitação.....	46
Gráfico 12 – Tipos de modalidade das participações	47
Gráfico 13 – Área temática de interesse dos servidores.....	48
Gráfico 14 – Alcance dos resultados esperados	49
Gráfico 15 – Segurança quanto ao desempenho na função.....	49
Gráfico 16 – Grau de satisfação em relação ao programa de capacitação da PROGEP	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Ações de capacitação realizadas em 2010.....	35
Quadro 2 – Ações de capacitação realizadas em 2011.....	35
Quadro 3 – Ações de Capacitação realizadas em 2012.....	36

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenadoria de Administração de Pessoal
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CODEC	Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação
COQVT	Coordenadoria de Organização e Qualidade de Vida no Trabalho
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DIFOP	Divisão de Formação Profissional
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FEAAC	Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
HUWC	Hospital Universitário Walter Cantídio
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEAC	Maternidade Escola Assis Chateaubriand
MEC	Ministério da Educação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRAMD	Pró-Reitoria de Administração
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRPL	Pró-Reitoria de Planejamento
SEDUC	Secretaria de Educação do Ceará
SRH	Superintendência de Recursos Humanos
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	GERENCIAMENTO HUMANO: O NOVO MODELO DE GESTÃO.....	14
2.1	Objetivos e Processos da Gestão de Pessoas.....	15
2.2	Capacitação no Contexto da Gestão de Pessoas.....	16
2.3	Motivação e Trabalho.....	19
3	GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	22
3.1	Legislação sobre a Capacitação do Servidor Público.....	23
4	METODOLOGIA.....	27
4.1	Tipo de Pesquisa.....	27
4.2	Participante da Pesquisa.....	28
4.3	Instrumento da Coleta de Dados e Procedimentos.....	29
4.4	Análise das Informações.....	29
5	APRESENTAÇÃO DA REALIDADE PESQUISADA.....	30
5.1	Universidade Federal do Ceará (UFC).....	30
5.1.1	<i>Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).....</i>	31
5.2	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).....	32
5.2.1	<i>Programa de Treinamento e Desenvolvimento da UFC.....</i>	34
6	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	38
6.1	Perfil do Servidor.....	38
6.2	Participação em Ações de Capacitação.....	43
6.3	Análise sobre a mais recente Capacitação dos Técnico-Administrativos.....	46
6.4	Interpretação e Sugestões	51
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
	REFERÊNCIAS.....	55
	APÊNDICES.....	58
	ANEXOS.....	60

1 INTRODUÇÃO

A importância desse estudo pauta-se no interesse de entender como funciona o Programa de Treinamento e Desenvolvimento, direcionado à capacitação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará, desenvolvido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), e como essas ações atuam no desenvolvimento profissional desses servidores, bem como na excelência institucional, levando-se em consideração os seguintes aspectos: aperfeiçoamento das habilidades humanas e técnicas dos servidores, bem como dos serviços prestados pela instituição; formação de recursos humanos que atendam à complexidade do ambiente acadêmico; contribuição científica que a presente pesquisa poderá acrescentar à temática em estudo.

O processo de gestão de pessoas nas organizações é fundamental para o sucesso de suas atividades, independentemente da natureza da instituição. No caso da UFC, a implantação de uma política de gestão de pessoas não tem sido um trabalho fácil, principalmente porque envolve as especificidades do meio acadêmico. Para tal concretização, é fundamental o papel dos gestores das organizações de ensino superior.

De acordo com Coradini e Noya (2011), a universidade precisa construir uma cultura em que prevaleça a gestão participativa e que tenha o compromisso de formar recursos humanos competentes e eficientes, de modo que possam contribuir nos processos decisórios do seu ambiente de trabalho.

A UFC, por ser uma Instituição Federal de Ensino vinculada ao Ministério da Educação, espelha-se nas diretrizes de capacitação apresentadas no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE).

Atualmente, a UFC dispõe de uma Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação (CODEC) – setor da PROGEP que tem por objetivo desenvolver ações de capacitação e qualificação direcionadas a atender as demandas e necessidades dos servidores e da Universidade.

Reconhecer a importância da capacitação dos servidores que atuam nas unidades administrativas, como nas demais áreas, constitui para a instituição/organização uma ferramenta e fonte de aprendizado que contribui para seu aprimoramento. Sendo assim, o objetivo geral deste estudo é identificar as ações e aplicação do Programa de Desenvolvimento e Treinamento direcionado aos servidores técnico-administrativos da UFC. Especificamente, este estudo tem por objetivos conhecer os documentos oficiais relacionados

à temática, buscando: a) identificar o perfil dos servidores participantes das ações; b) identificar a participação em mais de um curso de capacitação; c) relacionar os motivos e estímulos que levam os servidores técnico-administrativos a buscar cursos de capacitação dentro e fora da UFC.

Do ponto de vista estrutural, este estudo divide-se em sete capítulos. O primeiro capítulo constitui-se na introdução, referindo-se aos objetivos que apontam claramente para o objeto deste trabalho, seja de forma genérica, por meio do objetivo geral, seja por meio do objetivo específico, que detalha o que se pretende alcançar com a pesquisa.

O segundo e o terceiro capítulo tratam do referencial teórico, o qual aborda pontos de vista de vários autores sobre a temática e, ainda, apresenta o novo modelo de gestão de pessoas, tanto nas organizações privadas como nas instituições públicas, entrelaçado ao contexto da capacitação. O quarto capítulo aborda o percurso metodológico da pesquisa, no qual é descrito todo seu processo de elaboração; já no quinto capítulo é feita a apresentação da realidade da pesquisada, além de relatar um pouco a história da UFC e a implementação de seu Programa de Treinamento e Desenvolvimento, tendo em vista a melhoria da qualidade do serviço público prestado por essa Instituição.

O sexto capítulo descreve e discute os resultados por meio da avaliação do perfil dos servidores, das participações em programas de capacitação e dos resultados atingidos pelos técnico-administrativos de acordo com a sua última capacitação.

Por último, no sétimo capítulo, serão apresentadas as considerações finais relacionadas ao processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFC.

2 GERENCIAMENTO HUMANO: O NOVO MODELO DE GESTÃO

No contexto do novo modelo de gestão, a área de Recursos Humanos (RH) foi a mais afetada com a modernização, a qual vem sofrendo desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional.

A expressão “Gestão de Pessoas” visa substituir Administração de Recursos Humanos e aponta como lidar com as pessoas dentro da organização, além de contribuir para sinergia entre equipes; ao passo que a expressão Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, visto que refere-se ao modo de perceber os funcionários de uma organização apenas como simples recursos, tais como materiais e financeiros, não os reconhecendo como colaboradores do processo de trabalho (GIL, 2008).

Segundo Gil (2008, p. 17), “gestão de pessoas é um função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Conforme Chiavenato (2010), três eras organizacionais tiveram um papel importante ao longo do século XX, em virtude da influência que exerceram nas grandes mudanças e transformações do mundo moderno. A *Era da Industrialização Clássica* surgiu com os antigos departamentos de pessoal e departamentos de relações industriais, os quais delinearam o modelo hierárquico, funcional e a departamentalização, ao passo que na *Era da Industrialização Neoclássica* surgiram os departamentos de recursos humanos, além das tarefas operacionais e democráticas. Por último, a *Era da Informação* configura-se como a época da gestão de pessoas cujo modelo orgânico e flexível de estrutura organizacional substituiu os departamentos de recursos humanos. Essas mudanças e transformações na área de RH foram de grande importância, principalmente no que se refere ao capital humano e intelectual. Portanto, na percepção do autor, a moderna gestão de pessoas baseia-se em alguns aspectos fundamentais como: as pessoas como seres humanos; ativadores de recursos organizacionais e parceiros da organização; talentos fornecedores de competências e, por fim, as pessoas como capital humano da organização.

Ainda conforme Chiavenato (2010), o contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e pelas organizações cujos comportamentos se entrelaçam e as relações tornaram-se interdependentes. As pessoas precisam das organizações para atingir seus objetivos pessoais com mínimo esforço e conflito, em menor intervalo de tempo. As organizações

precisam das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir sua missão, além de aproveitar a sinergia das pessoas que trabalham em conjunto.

2.1 Objetivos e Processos da Gestão De Pessoas

De acordo com Bustamante (2011), a gestão de pessoas surgiu como uma solução para as demandas de excelência organizacional. Os gestores de pessoas precisam ser mais hábeis para defender o interesse do todo, procurando promover a confiança e a credibilidade do grupo, observando a melhor maneira de oferecer um clima organizacional propício ao desenvolvimento das pessoas dentro da organização.

Diversos são os objetivos da gestão de pessoas, conforme Chiavenato (2010), que devem contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar à organização competitividade, pessoas bem treinadas e motivadas; aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; construir a melhor empresa e a melhor equipe.

Na percepção da organização, seja ela privada ou pública, para conseguir atingir resultados positivos é necessário investir, entre outros fatores, especialmente no desenvolvimento de pessoas através de treinamentos, proporcionando a formação de equipes mais capacitadas e de gestores qualificados, que possam incentivar o desenvolvimento organizacional.

Contudo, para o Chiavenato (2010, p.15 e 16), os objetivos da gestão de pessoas passaram a ser estratégicos e seus processos são:

- Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa;
- Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, descrição de cargos, orientação de pessoas e avaliação de desempenho;
- Processos de recompensar pessoas: são utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais, nas quais se incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;

- Processos de desenvolver pessoas: envolve treinamento e desenvolvimento, gestão de conhecimento e competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação;
- Processos de manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias pra atividades das pessoas;
- Processos de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados; também incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Observa-se que esses processos estão intimamente relacionados e se autoinfluenciam.

2.2 Capacitação no Contexto da Gestão de Pessoas

Devido à globalização da economia, desenvolvimento tecnológico, concorrência e demais fatores, as organizações vêm investindo constantemente na capacitação das pessoas, a fim de torná-las mais eficazes em suas atividades, preocupando-se em desenvolver programas de treinamento de pessoal.

Essa preocupação vem ocorrendo deste o início do século XX, graças à influência da Escola Clássica da Administração, que tinha como objetivo preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade. Segundo Taylor, o homem era visto como um ser que trabalhava apenas pelo dinheiro. Na escola de relações humanas, o treinamento passou a incluir os aspectos psicossociais dos indivíduos, visando capacitar os trabalhadores para o desempenho de tarefas, abrangendo relacionamento interpessoal e sua integração à organização, além da preocupação em desenvolver programas com intuito de preparar chefes e supervisores, auxiliando-os no desenvolvimento de liderança. A partir da década de 1960, no enfoque sistêmico da Administração de Recursos Humanos, o treinamento passou a ser considerado um de seus sistemas básicos, o qual envolve diversas atividades voltadas ao suprimento do indivíduo ou grupos no tange ao conhecimento, habilidades e atitudes, bem como aos objetivos da organização (GIL, 2008).

Ainda segundo Gil (2008), no contexto atual da gestão de pessoas, são necessários processos de capacitação que possam desenvolver as competências pessoais, sendo preferível falar em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho. O autor defende, ainda, que desenvolver pessoas não é apenas proporcionar conhecimentos e habilidades;

significa dar-lhes a formação básica que ajude a modificar velhos hábitos, desenvolvendo novas atitudes e aprimorando seus conhecimentos, tornando-as mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de que possam contribuir melhor para os objetivos organizacionais, bem como melhorar o desempenho de sua função, que pode ser percebido durante ou após as ações de capacitação através da avaliação por resultado.

Convém ressaltar que, para Maximiano (2000, p. 41), “competências são as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-las eficazmente”, sendo essas competências classificadas em: conhecimento, habilidades e atitudes, manifestadas através do desempenho profissional. Neste sentido, a gestão de competência agrega valor às pessoas e à própria organização, ou seja, baseia-se na lacuna existente entre as competências necessárias à organização, à unidade organizacional ou ao trabalho das pessoas.

Os autores Milkovich e Boudreau (2006, p. 339) afirmam que:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Já o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

De acordo com Chiavenato (2010), treinamento e desenvolvimento de pessoas são diferentes. O treinamento é orientado para o presente, com intuito de melhorar as habilidades e competências do cargo atual, ao passo que o desenvolvimento de pessoas focaliza, em geral, os cargos a serem ocupados futuramente na organização. Vale salientar, que ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem. A maioria desses programas concentram-se em transmitir informações ao colaborador sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, além de desenvolver novas habilidades para capacitá-lo melhor em seu trabalho.

Toleto (1992, p. 132) afirma que “um bom programa de treinamento oferecido numa empresa muda comportamentos, cria novas atitudes e comportamentos positivos em relação aos objetivos organizacionais da empresa e dos indivíduos”. Para o autor, investir em treinamentos da diretoria-executiva, dos gerentes, chefes e gestores em geral é fundamental para o bom êxito da organização, visto que se desenvolverem a capacidade de usar técnicas como planejamento, organização, direção, coordenação e controle de trabalho, estarão mais capacitados a executar sua função de chefia, o que incidirá positivamente nos objetivos da organização e de seus colaboradores.

A capacitação e o treinamento surgem de uma necessidade individual ou organizacional, para o melhoramento e alcance de seus objetivos, sendo relevante o levantamento de necessidades que envolvem níveis das organizações, da função (tarefa, conhecimento, habilidade e capacidade) e dos indivíduos para que os colaboradores se mobilizem a participar dos programas de capacitação.

Para Milkovich e Boudreau existem três estágios que servem para diagnosticar o processo de treinamento que envolve o desenvolvimento, a implementação e avaliação das atividades. O primeiro estágio é o levantamento das necessidades que envolvem as metas nos níveis organização, da função (conhecimento, habilidade e capacidade) e do indivíduo. No estágio de treinamento e desenvolvimento os objetivos são utilizados para selecionar e projetar o programa de instrução e para fornecer o treinamento. O estágio da avaliação das atividades envolve o uso de critérios e modelos que servem para determinar se o programa alcançou os resultados esperados, reforçando que os resultados dessa avaliação formam a base para iniciar um novo ciclo, servindo para concretizar a continuidade do processo. Vale ressaltar que a escolha dos conteúdos do treinamento para o aperfeiçoamento do empregado deve estar voltada para o atendimento das necessidades levantadas.

Para Gil, a avaliação do resultado pode ser feita por meio de diversas técnicas, que serão aplicadas em função dos objetivos pretendidos, a fim de verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças esperadas pela organização. É fundamental decidir o que será avaliado, ou seja, os objetivos estão voltados ao comportamento do funcionário ou refere-se à verificação do grau de satisfação deles na empresa. Após essa tomada de decisão será definido o melhor método de aplicar a avaliação de resultados.

A fim de desenvolver a Gestão de Pessoas, atualmente diversas organizações (privadas/públicas) têm implantado sistemas formais de avaliação de desempenho. Sabe-se que hoje as empresas necessitam de mecanismo de avaliação em seus diversos níveis, tanto individual como corporativo.

Para Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho serve para avaliar o potencial do desenvolvimento de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, bem como comparar os resultados alcançados como os esperados. Visto que a avaliação de desempenho conforme o autor é um processo dinâmico que auxilia a resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade de vida e trabalho dentro das organizações.

Na percepção de Gil (2008), a avaliação de desempenho ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do

avaliado, pois é um meio que serve para desenvolver a gestão de pessoas, tornando-se possível: definir o grau de contribuição de cada colaborador para a empresa; identificar se os empregados possuem qualificação superior requerido pelo cargo; verificar se os programas de treinamento e capacitação tem sido satisfatório para a melhoria da performance dos empregados; obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos; obter promoção e elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Além do que, para os autores, a motivação mais importante para funcionários participarem das ações de capacitação também está relacionada à vontade de mudar seus comportamentos e resultados no trabalho.

2.3 Motivação e Trabalho

Nos dias de hoje, o termo motivação é uma das expressões mais utilizadas no ambiente de trabalho. Saber o que motiva e satisfaz os colaboradores e gestores faz parte do processo básico da gestão de pessoas. A motivação é a força que estimula a pessoa a agir, portanto é importante que a organização tenha a preocupação de manter e construir um bom ambiente de trabalho, visando ao bem-estar dos gestores e colaboradores.

Conforme Toletto (1992, p. 38), “o termo motivar está fazendo alusão a uma série de ações que buscam criar e manter alto o estado de ânimo das pessoas”. Quando se define que o indivíduo ou grupo está ou não motivado, na verdade, o que está sendo avaliado são os resultados do processo de motivação. Esse motivo pode iniciar-se de um impulso que ocorre no interior do indivíduo e ou de uma recompensa, que se dá quando o objetivo do impulso é alcançado, ocorrendo uma manifestação de satisfação no indivíduo quanto ao que ele valoriza e espera receber.

Para Chiavenato (2010), as recompensas oferecidas pela organização significam retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém e que têm influência na satisfação dos colaboradores.

Os processos de recompensar pessoas são essenciais para incentivar e motivar os funcionários da organização, variáveis como salários, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização e necessidade de autorrealização. [...] As organizações desenvolvem sistema de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários (CHIAVENATO, 2010, p. 274).

Ainda conforme Chiavenato (2010), o clima organizacional também influencia na motivação das pessoas que compõem a organização. Ele ressalta que, quanto maior for o nível de motivação das pessoas, maior será o grau de satisfação dentro da organização, e quanto menor for a motivação, menor será seu nível de satisfação, ou seja, o clima organizacional influencia no comportamento das pessoas. O autor defende que a motivação está dentro das pessoas, que são influenciadas por fontes internas e externas ou até mesmo por seu próprio trabalho na empresa.

Conforme Maximiano (2000), os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Já os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue.

Para Araújo e Garcia,

O gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. O melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz a instabilidade e a incerteza (2010, p. 5).

Não tem sido fácil para a organização e até mesmo para os gestores motivarem as pessoas no trabalho, principalmente a participarem em ações de capacitação, já que a motivação é gerada através de uma necessidade, que varia de pessoa para pessoa, principalmente devido as diferentes personalidades.

O papel do líder ou gestor no sentido de causar mudanças no ambiente organizacional é fundamental, devido à capacidade de lidar e conduzir as ações ou influenciar no comportamento dos liderados (MAXIMIANO, 2000). Neste sentido, cabe aos gestores influenciar, incentivar e motivar os colaboradores, visando ao alcance das metas e do sucesso organizacional.

As teorias mais populares sobre a motivação são relacionadas às necessidades humanas. É o caso da teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades humanas. Para Gil (2008), segundo essa teoria, existe uma hierarquia das necessidades e assim o indivíduo somente passa a buscar a satisfação de uma necessidade quando as anteriores já estão plenamente satisfeitas.

De acordo com Maximiano (2000, p. 351), a hierarquia das necessidades segundo o psicólogo Abraham Maslow abrange:

- Necessidades Fisiológicas (ar, comida, repouso, etc) estão na base da hierarquia, as quais as pessoas costumam satisfazê-las antes de se preocuparem com as de nível mais elevado;
- Necessidades de Segurança (ordem, proteção contra o perigo ou privação, senso de responsabilidade);
- Necessidades sociais (amizade, inclusão em grupos, etc);
- Necessidades de Estima (reputação, reconhecimento, autorrespeito, amor);
- Necessidade de Autorrealização (crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso pessoal e autonomia).

Na percepção de Gil (2008), as necessidades de autorrealização apontam para realização máxima do potencial individual, em que os indivíduos desejam torna-se aquilo que são capazes de ser, ressaltando que esse tipo de potencial varia de pessoa para pessoa.

O psicólogo Frederick Herzberg, por sua vez, propôs a teoria dos fatores higiênicos (fatores extrínsecos) e motivadores (fatores intrínsecos). O primeiro refere-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como salários, condições de trabalho, qualidade da supervisão, relações interpessoais, ou seja, produzem a satisfação e quando ausentes geram forte insatisfação, mas quando estão presentes não geram grande motivação. O segundo refere-se a fatores que promovem a motivação tais como responsabilidade, reconhecimento, progresso, realização e possibilidade de crescimento. Para Herzberg os fatores extrínsecos, quando presentes, geram motivação, mas quando estão ausentes não geram grande insatisfação (MAXIMIANO, 2000).

Neste sentido, os programas de treinamento e capacitação também estimulam os servidores públicos a melhorarem o seu atual desempenho, a alcançarem suas metas e objetivos, além de recompensá-lo pelos seus resultados, tais como: melhoria do grau de motivação para o trabalho, reconhecimento e valorização do seu desempenho atingido na instituição (CHIAVENATO, 2010)

3 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

O ambiente interno das organizações públicas tem passado por transformações significativas, principalmente no que tange à capacitação de seus servidores. Tais mudanças vêm inovando os modelos de gestão a fim de adequá-los e torná-los mais eficazes e eficientes, tendo em vista a satisfação da sociedade.

Com objetivo de avaliar seus modelos de gestão, a modernização do Estado em todo mundo enfrentou diversos desafios em relação à implantação de novas políticas e processos que atendessem a essas mudanças.

No Brasil, na década de 1980, a noção de administração de pessoal começou a ser substituída pela visão de administração de recursos humanos. Segundo Santos (2006, p. 98), “na gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização pública”. No esteio dessa administração de recursos humanos, foi criado em 1938, durante o período do Estado Novo, no governo de Getúlio Vargas, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) com objetivo de fornecer elementos de melhoria ao setor público, além da possibilidade de fornecer assessoria ao presidente da república e elaborar proposta orçamentária. Na década de 1990, ocorreu a reforma do Estado, especificamente da administração pública, a fim de abrir espaço para o planejamento e implantação de políticas públicas, com intuito de profissionalizar e valorizar o servidor público.

Uma nova política de recursos humanos vem sendo implementada para atender aos papéis assumidos pelo Estado, aprimorando a formulação de políticas e a prestação dos serviços públicos, além de estabelecer uma política voltada para captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal e a implantação de um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho do servidor através de incentivos (BRASIL, 1997).

Neste sentido, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE)

Vem realizando ações de desenvolvimento de recursos humanos, como forma de viabilizar a estratégia de reestruturação inovadora da gestão pública. Estas ações têm como objetivo a formação e capacitação dos servidores públicos para o desenvolvimento de uma administração pública ágil e eficiente (BRASIL, 1997).

Bergue afirma que a gestão de pessoas no serviço público está relacionada ao “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem” (2007, p. 18).

A gestão de pessoas tem como uma de suas atribuições estimular os servidores para a capacitação com o objetivo de promover melhorias na qualidade do trabalho e no atendimento ao cidadão, mas também deve estar associada às demais áreas que envolvem a administração pública. Assim sendo, o planejamento na esfera da gestão de pessoas deve considerar o ambiente interno e externo, buscando maior atuação e inserção dos agentes públicos (GEMELLI; FILIPPIMO, 2010).

Marconi (2005) acredita que a política de gestão de pessoas no setor público alcança o perfil desejado tanto na forma de trabalho como em sua atuação motivada e eficiente, em que o modelo de gestão posto em prática possa assegurar o alcance dos resultados esperados e o atendimento satisfatório à sociedade.

Campos, Pinto e Mello (2010) afirma que, para uma prestação de serviço público com qualidade, a gestão de pessoas deve revisar seus processos de trabalho, capacitar os servidores, criar um sistema de capacitação, de caráter institucional e permanente, além de visar novas estratégias na organização e lidar com a transformação que ocorre com cada novo gestor.

Para Schikman (2010), os usuários têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas, e suas necessidades são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública. Entretanto, são diversas as deficiências de capacitação no setor público, seja em sua natureza, dimensão e gravidade, exigindo maior esforço quanto à implementação de ações que contemplem as demandas impostas à nova administração pública (GAETANI, 1998).

3.1 Legislação Sobre a Capacitação do Servidor Público

Outra mudança ocorrida na Gestão de Recursos Humanos no setor público, visando à melhoria da eficiência, eficácia e qualidade no serviço público prestado à sociedade e a valorização do servidor, foi a promulgação do Decreto nº 2.794, de 1 de outubro de 1998, posteriormente substituído pelo Decreto nº 5.707/2006, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), o qual estabelece a Política e as Diretrizes para o

Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, bem como regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. De acordo com o Decreto nº 5.707/2006, em seu art. 2º, inciso I, a capacitação constitui-se em um processo permanente e liberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. Essas ações de capacitação devem contribuir para o desenvolvimento e atualização profissional do servidor, conforme o que vem disposto no inciso II do art. 2º. Esses eventos podem ser descritos como cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbio, estágios, seminários e congressos, sendo que esses cursos ofertados pelas instituições federais podem ser realizados mediante convênios com escolas de governo, desde que reconhecidas.

Nesse sentido, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Ministério da Educação, mediante convênio com escolas do governo as instituições federais poderão ofertar cursos de capacitação. Além de transformar a dinâmica da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas através do Plano Anual de Capacitação, do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e do Sistema de Gestão por Competência (BRASIL, 2006a)

A Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) exerce um papel importante no desenvolvimento de gestão de pessoas, por ser responsável por promover diversos cursos de formação e treinamento, bem como coordenar e supervisionar os programas de capacitação gerencial de pessoa civil executado pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

Diversos são os cursos de capacitação que têm o objetivo de aperfeiçoar a qualidade dos serviços oferecidos, porém, para sua efetivação, é preciso que o público interno, ou seja, os servidores que trabalham diretamente no desenvolvimento das atividades relacionadas aos objetivos da Instituição sintam-se estimulados e reconheçam o seu potencial para o sucesso pessoal e, também, da organização.

Exemplos disso, as mulheres têm assumido papéis importantes dentro do mercado de trabalho, principalmente em setores públicos, devido a sua competência (CHIAVENATO 2010), ressaltando que esse fenômeno não se deve apenas à diminuição do preconceito, mas, sobretudo, à elevação de qualificação profissional (GIL, 2008).

Percebe-se como é necessário que a instituição estabeleça um amplo plano de capacitação dos servidores lotados na administração pública. Para Alves *apud* Ramos (1996, p. 20):

A capacitação de equipe constitui uma necessidade constante e se revela sempre um excelente investimento. O Programa de Capacitação deve ser montado anualmente, prevendo, entre outros eventos, visitas, estágios, cursos de pós-graduação, cursos de média duração fora da instituição e, internamente, de curta duração.

É a capacitação, portanto, que estimula o aprendizado, que deve ser buscado constantemente, uma vez que a informação nunca se esgota. É uma importante ferramenta para a geração de atividades e de novos conhecimentos que impele as pessoas participantes a estarem aptas a enfrentar novos desafios por meio da qualificação. Enfatiza-se que a aprendizagem é de fundamental importância para o comportamento humano. Segundo Araújo e Garcia,

Treinar e desenvolver pessoas é uma realidade para qualquer um de nós [...]. Ao longo do tempo, treinar e desenvolver pessoas sofreu aperfeiçoamento e entendemos que tornou a atividade fundamental para a busca da excelência organizacional (2010, p. 94).

Como em qualquer outra Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), o ingresso de servidores técnico-administrativo no quadro de pessoal efetivo da UFC dá-se por meio da nomeação de aprovados em concurso público, em conformidade com a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

O Programa de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) está regulamentado pela Lei nº 11.091/2005, e tem sua estruturação apresentada em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), de acordo com o disposto no inciso II do art. 5º, em que se ressalta que neste caso o desenvolvimento do plano de carreira dos técnico-administrativos ocorre pela mudança de nível de capacitação. O PCCTAE entende o nível de capacitação como posição do servidor, na matriz hierárquica de padrão de vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo, realizada após o ingresso (BRASIL, 2005b).

Desse modo Cavalcante (2001), ressalta que o PCCTAE determina a implantação do dimensionamento de pessoal e os programas de avaliação de desempenho e de capacitação, que surge como dispositivo inovador, promovendo a melhoria da qualidade na prestação de serviços, cumprindo os objetivos institucionais, desenvolvendo o potencial dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadão.

Ainda sobre o PCCTAE, a Lei nº 11.091/2005 sofreu algumas alterações incrementais, apresentadas pela Lei nº 11.233/2005, e pela Lei nº 11.784/2008, essa última responsável pelo aumento dos vencimentos básicos da categoria e dos percentuais relativos à qualificação.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirma que o desenvolvimento de carreira faz parte da função de treinamento, que deve preparar os funcionários para progredir, assumir cargos e que tenham as suas capacidades aproveitadas.

De acordo com o disposto no inciso II do art. 10 da Lei nº 11.091, o desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante a progressão por capacitação ou por progressão por mérito profissional. Conforme os artigos 11 e 12 será atribuído incentivo à qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular. O Incentivo à Qualificação terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor.

Para Gil (2008), a educação formal (qualificação) é o processo que visa proporcionar a qualificação necessária para o desempenho de uma determinada atividade profissional, ocorrido em diversos níveis, de acordo com a qualificação exigida como profissões de níveis médios e superiores.

Chiavenato (2010) trata o treinamento como um dos processos mais importantes da Gestão de Pessoas, que constitui núcleo de esforço contínuo desenhado para melhorar as competências do indivíduo e o desempenho organizacional, além do que o treinamento é responsável por desenvolver talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais, auxiliando na qualificação profissional, ou seja, no aperfeiçoamento que é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira, tornando-a mais eficiente e produtivo.

Neste contexto, percebe-se a importância da qualificação, a capacitação e dos treinamentos dos servidores públicos, visando um melhor aperfeiçoamento e qualidade em seu quadro de servidores na conduta de qualquer política institucional.

4 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados na exploração relativa ao Programa de Desenvolvimento e Treinamento implementado pela UFC. A escolha do tipo de pesquisa e da amostra, o instrumento e os procedimentos para a coleta e discussão das informações são alguns dos passos que constituem essa trajetória metodológica.

4.1 Tipo de Pesquisa

A realização de pesquisas é de fundamental importância, visto que oferece mais consistência ao objeto de estudo. Desse modo, para que a uma pesquisa possua qualidade científica, é preciso que se fundamente “numa atividade racional de reflexão, organização e busca dos dados necessários à compreensão dos problemas que exigem uma análise” (SILVA; SENA, 2009). Para Ramos (2009, p. 171), a pesquisa “é uma atividade básica da ciência na indagação e construção da realidade, e em seu processo de realização temos que relacionar teoria e prática”. Segundo Silva e Menezes (2005, p. 22), a pesquisa científica seria “a realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica”. Para Gil (2009) é um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar resposta ao problema que são propostos”.

Neste contexto, a metodologia utilizada nesta pesquisa trata-se, segundo Ramos (2009), de uma pesquisa exploratória porque envolve levantamento bibliográfico com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Para Baptista (2009, p. 42), a pesquisa exploratória é o “ponto de partida, obrigatório de uma pesquisa, e esse processo de conhecimento das ideias de autores e teorias legitima as que serão defendidas no novo estudo científico”. Seu planejamento é flexível e possibilita variados aspectos relativos ao fato estudado. Também é classificada com uma pesquisa descritiva porque apresenta questionários, além de registro e análise dos fatos ocorridos e do processo de gestão da instituição. Segundo Gil (2009, p.42),

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...] suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e a observação sistemática.

De forma mais específica, este estudo, caracterizado como um estudo de caso, ou seja, um tipo de pesquisa qualitativa cujo objeto é uma unidade de análise profunda sobre determinado tema de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, teve como foco identificar a importância da capacitação a partir de estudos sobre a motivação/incentivo dos servidores para participar do Programa de Capacitação e Desenvolvimento oferecido pela PEOGEP da UFC. De acordo com Ramos *apud* SILVA “a abordagem qualitativa é muito utilizada quando o pesquisador não encontra fenômenos que, em face de sua complexidade, torna difícil a sua quantificação” (2008, p.184).

Ramos (2009, p. 184) afirma “que a pesquisa de campo procura aprofundar o estudo de uma realidade específica, ou seja, captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade”. O campo de análise e intervenção foi a Universidade Federal do Ceará, especificamente a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Do ponto de vista de sua abordagem, a pesquisa esteve apoiada na perspectiva qualitativa. Trata-se de uma pesquisa não probabilística, visto que apresenta o bom julgamento da população/universo e o foco da pesquisa são os servidores da UFC. Além de um levantamento de dados bibliográficos em documentos existentes no acervo da UFC e, por meio de livros, artigos científicos e materiais disponibilizados na *Internet*, as quais contribuíram para estabelecimento da relação entre a importância da capacitação dos servidores e seu aspecto motivacional.

4.2 Participantes da Pesquisa

Dentre os órgãos de direção da UFC, participaram do universo da pesquisa três pró-reitorias e o Gabinete do Reitor, totalizado um universo de aproximadamente 400 servidores. A escolha deu-se por estarem os servidores desses setores mais ligados às atividades administrativas da instituição e precisarem de treinamentos constantes para a execução de suas atividades.

Dos questionários distribuídos, foram respondidos 30 (trinta) questionários pelos servidores da Pró-Reitoria de Administração (PRAMD), 34 (trinta e quatro) pelos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), 27 (vinte e sete) pelos do Gabinete do Reitor e 10 (dez) questionários pelos da Pró-Reitoria de Planejamento (PRPL), garantido aos participantes sigilo e omissão dos nomes quanto às informações coletadas.

4.3 Instrumentos para a Coleta de Dados e Procedimentos

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um questionário cuja elaboração consiste, basicamente, em traduzir os objetivos específicos da pesquisa (GIL, 2009).

Para coletar os dados necessários foram aplicados 110 (cento e dez) questionários, tendo sido obtido um retorno de 101 (cento e um), que corresponde a 91,81% dos questionários que foram distribuídos pessoalmente em cada setor. O questionário foi dividido em três blocos de perguntas: primeiro, o perfil dos técnico-administrativos da UFC; segundo, participação em ações de capacitação; e o terceiro, sobre a última capacitação realizada pelos servidores, além de apresentar uma série ordenada de perguntas fechadas acerca do servidor e relativas à sua capacitação. Conforme Baptista,

Pode-se definir questionário como um conjunto de questões ordenadas que podem ser abertas (que possibilitam que o sujeito responda livremente) ou fechadas (que oferecem opções de respostas par que o respondente escolha). São questões respondidas pelo próprio sujeito (2009, p. 45).

Também foi utilizado um pré-teste (estudo piloto) a fim de ajustar e validar as informações contidas e aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados da pesquisa. Para Baptista (2009, p. 17):

O estudo piloto é uma investigação preliminar da pesquisa originalmente proposta, e tem como objetivo verificar a viabilidade da realização da pesquisa e a adequação do método escolhido ao objeto a ser estudado. [...] geralmente utilizado para localizar falhas em um instrumento elaborado para sua pesquisa.

A importância deste instrumento foi a concretização da análise e discussão dos resultados.

4.4 Análise das Informações

As informações foram coletadas mediante aplicação de questionário, adotando para a consolidação dos dados o programa Microsoft Excel, que permitiu realizar a análise dos dados dos servidores em termos de percentuais, referente aos pontos centrais da pesquisa como: identificar e analisar o perfil dos técnico-administrativos da UFC e sua participação em ações de capacitação.

5 APRESENTAÇÃO DA REALIDADE PESQUISADA

5.1 A Universidade Federal do Ceará (UFC)

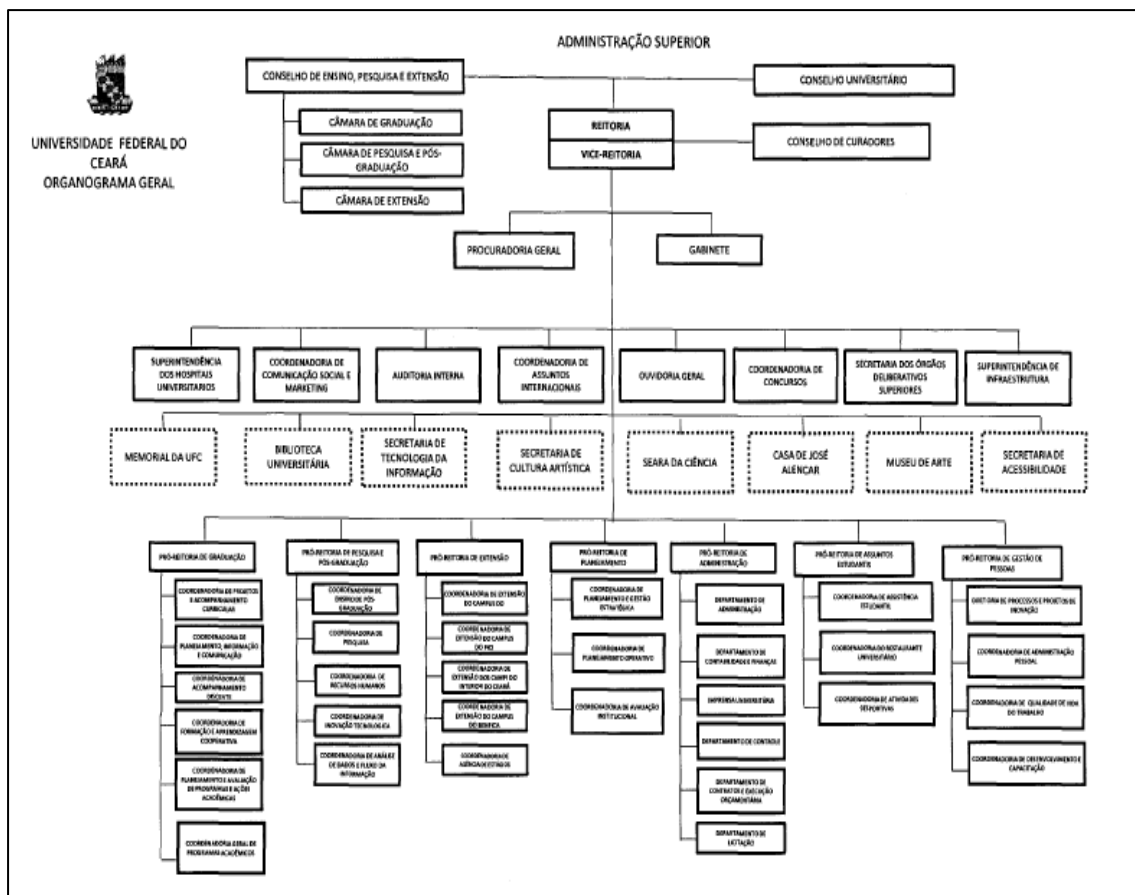
A Universidade Federal do Ceará é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, criada pela Lei nº 2.373, de 16 de dezembro de 1954, e solenemente instalada em 25 de junho de 1955. Sua criação resultou de um movimento de opinião pública, encabeçado pelo Prof. Antônio Martins Filho, considerado o principal interlocutor deste movimento, o qual veio a se tornar o primeiro reitor da UFC. A implementação da UFC ocorreu da união de várias instituições de ensino superior (Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina, Faculdade de Farmácia e Odontologia e da Escola de Agronomia) já existentes em Fortaleza, à época. (UFC, 2013a)

Atualmente a UFC é composta de sete *campi*, denominados *Campus* do Benfica, *Campus* do Pici e *Campus* do Porangabuçu, todos localizados em Fortaleza (sede da UFC), além do *Campus* de Sobral, *Campus* de Quixadá e dos recém-criados *Campi* de Crateús e de Russas. Ressalte-se, entretanto, que o *Campus* do Cariri não mais integra a estrutura organizacional da UFC, o qual foi transformado na Universidade Federal do Cariri, por intermédio da Lei Federal nº 12.826, de 05 de junho de 2013.

A estrutura organizacional e instâncias de decisão da UFC são regidas administrativa e juridicamente por seu Estatuto, Regimento Geral e Regimento Interno de suas diversas unidades. A administração e coordenação das atividades universitárias são exercidas em dois níveis: Administração Superior (órgãos) e Administração Acadêmica (Centros, Faculdades, Institutos e *campi* do Interior). (UFC, 2013b).

A Administração Superior é exercida através dos seguintes órgãos: Conselho Universitário (CONSUNI); Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE); Conselho de Curadores e Reitoria. A estrutura orgânica da Reitoria é composta por cinco órgãos, dentre eles os órgãos de planejamento e administração representados pelas Pró-Reitorias de Planejamento, de Administração e de Gestão de Pessoas.

Figura 1 – Organograma da Administração Superior da UFC



Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento.

5.1.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um instrumento de planejamento e gestão, que foi desenvolvido pela Administração da UFC, ao perceber a importância de se empreender uma gestão planejada a fim de alcançar os objetivos da instituição e atender aos seus princípios fundamentais. O PDI da Universidade Federal do Ceará para o quinquênio 2013/2017 foi aprovado pelo CONSUNI em 13/12/2012, sendo fundamentado pelo programa temático Educação Superior do Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal – 2012-2015, e pelo Plano Nacional de Educação 2011/2020. (UFC, 2013b).

No PDI da UFC identificam-se algumas ações da Política de Recursos Humanos, como o desenvolvimento do eixo de gestão, que aborda o aumento de sua eficiência, através da melhoria e da simplificação dos processos de trabalho, além das ações de incentivo à capacitação dos servidores e à implantação de um novo modelo de gestão de pessoas por

competência em toda a UFC, segundo as diretrizes do PCCTAE e em conformidade com os cronogramas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Uma das estratégias e ações do eixo de gestão que o PDI 2013/2017 (UFC, 2013b, p. 151) recomenda é o planejamento e desenvolvimento da capacitação dos servidores, com o objetivo de:

- Levantar as necessidades individuais de capacitação, a partir das avaliações de desenvolvimento;
- Projetar oferta de capacitação anual em todas as abordagens pertinentes;
- Elaborar programação de atividades;
- Obter de cada servidor e dos seus superiores hierárquicos as prioridades de capacitação para o exercício seguinte;
- Disponibilizar planos individuais, de unidade e organizacional de capacitação.

A UFC tem como objetivo desenvolver, capacitar e valorizar os servidores para integrem os objetivos organizacionais e individuais até 2017.

5.2 Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)

A Superintendência de Recursos Humanos (SRH) da UFC foi criada pelo Regimento da Reitoria, conforme consta em seu artigo 14, parágrafo único, e aprovado pelo CONSUNI, em 14.08.1987. A criação da SRH deu-se em decorrência da publicação da Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, referente à integração do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos dos Servidores Técnico-Administrativos, submetendo-se posteriormente ao regime jurídico, de acordo com a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

De acordo com o PDI 2013-2017 (UFC, 2013b),

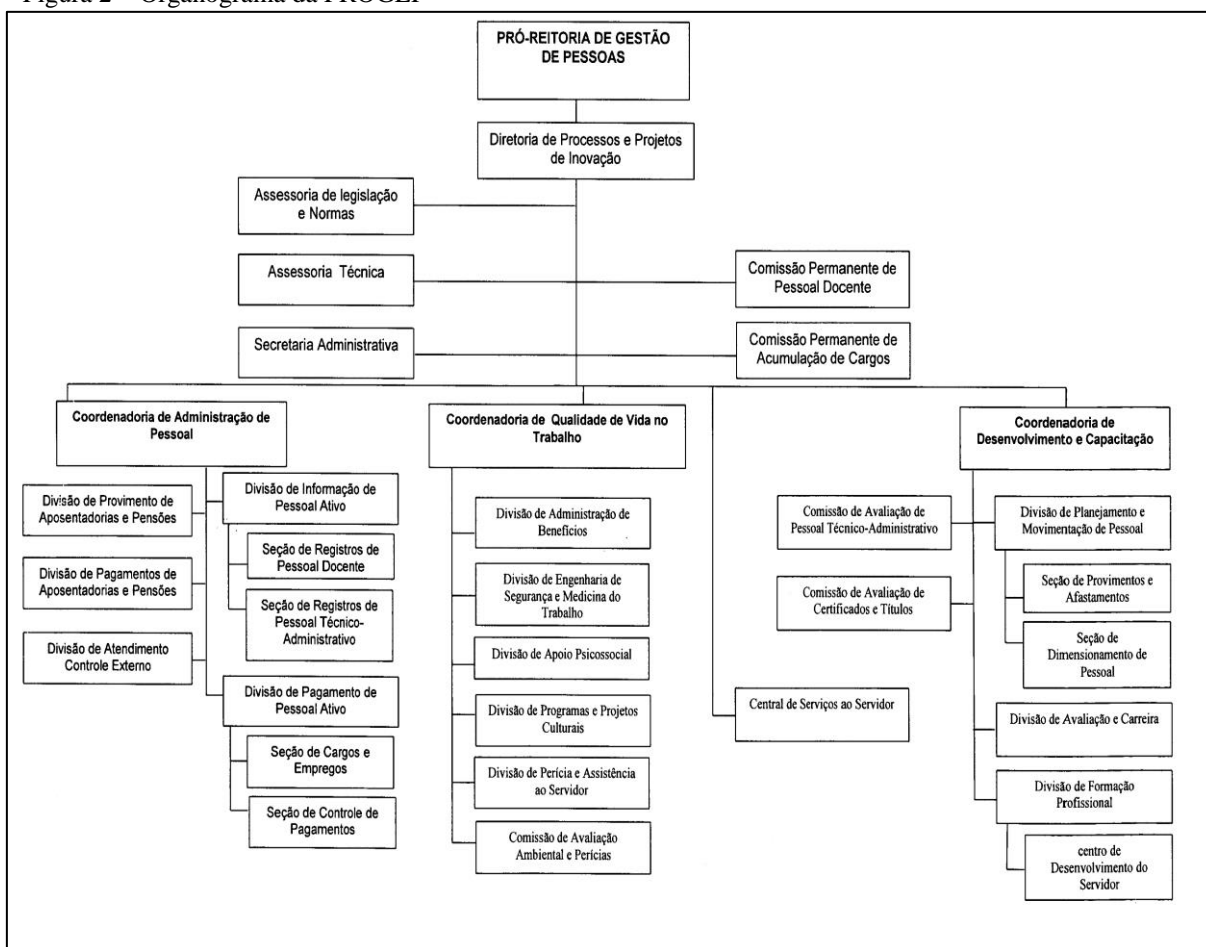
A Universidade buscará, em sua Política de Recursos Humanos, reconhecer e homenagear seus servidores e servidoras, identificar potencialidades, despertar a criatividade, permitir a inovação, atrair e fixar competências, priorizando o atendimento das necessidades pessoais e institucionais (p. 81).

Diante do crescimento e da complexidade dos processos de trabalho, a Administração Superior realizou uma ampla reestruturação organizacional, a partir do desmembramento de unidades das Pró-Reitorias de Administração e Planejamento, e transformação da SRH em Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), criada mediante o

Provimento nº 03/CONSUNI, em 05/11/12, em face da necessidade de se prover condições mais sustentadas e profissionalizadas de desenvolvimento institucional, e configurando-se como importante mudança conceitual da gestão dos servidores da UFC, tendo em vista buscar intensificar a harmonia nas relações interpessoais, a autoestima e a qualidade de vida para todos.

Atualmente a PROGEP vem passando por diversas modificações, dentre as quais a reforma da estrutura organizacional da antiga superintendência, além do mapeamento e registro dos processos para que as metas de qualidade e eficiência sejam alcançadas (UFC, 2013c). A estrutura organizacional da PROGEP é composta pela Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação (CODEC), Coordenadoria de Organização e Qualidade de Vida no Trabalho (COQVT), Coordenadoria de Administração de Pessoal (CAPES) e pela Central de Serviços ao Servidor, conforme o organograma abaixo:

Figura 2 – Organograma da PROGEP



Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento.

A Coordenadoria analisada neste estudo é a de Desenvolvimento e Capacitação (CODEC), especificamente a Divisão de Formação Profissional (DIFOP). A CODEC é responsável pela implantação e manutenção de modelos de gestão de pessoas mais adequados à UFC a cada momento. À CODEC compete promover a articulação com parceiros internos e externos visando diagnosticar, planejar, organizar, executar e avaliar resultados das estruturas de trabalho estabelecidas; promover o dimensionamento quantitativo, qualitativo e locacional da força de trabalho; coordenar e acompanhar a realização dos concursos públicos e processos seletivos com vistas à contratação; operacionalizar os ciclos de gestão do desempenho de servidores docentes e técnico-administrativos efetivos e em estágio probatório (PROGEP/UFC, 2013c).

Em consequência, gerencia carreiras, sucessão e mobilidade, promovendo iniciativas de qualificação, capacitação e de desenvolvimento de competências para todos os grupos ocupacionais que formam a UFC.

5.2.1 O Programa de Treinamento e Desenvolvimento da UFC

O Programa de Treinamento e Desenvolvimento da UFC “destinado a todos os servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará [...] baseia-se principalmente na aplicação do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), [...] instrumento pelo qual o servidor e sua chefia imediata sinalizam a necessidade de realizar um ou mais cursos oferecidos pelo programa, gerando demanda para a realização efetiva dos cursos previstos” (UFC, 2013d, p. 5) [...], conforme o manual do referido Programa elaborado para o biênio 2011/2012. Ademais, os cursos também podem ser informados pelo resultado da avaliação de desempenho aplicada anualmente aos servidores, como forma de aprimorar a atuação do servidor em seu local de trabalho.

“Os cursos distribuem-se por grandes áreas (Idiomas, Informática, Desenvolvimento Profissional e Técnico-Operacional, Desenvolvimento Gerencial Ferramental), alguns destinados a ambientes específicos, outros de caráter e participação geral” [...], tendo em vista que a Divisão de Formação Profissional (DIFOP) “entende que o desenvolvimento do servidor deve ser voltado tanto para o desempenho de suas funções (desenvolvimento profissional), como para a vida (desenvolvimento pessoal) e reconhece que o crescimento organizacional é diretamente proporcional ao crescimento das pessoas” (*idem, ibidem*).

A DIFOP, integrante da estrutura da Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação, é responsável por promover o crescimento profissional dos servidores da UFC por meio de capacitações atualizadas e correlatas ao exercício do cargo/função, propiciando assim o desenvolvimento dos servidores e de seus grupos de trabalho tendo em vista o alcance dos objetivos institucionais.

Segundo a DIFOP, dentre as ações de sua responsabilidade, podem-se destacar:

- planejar e coordenar estudos envolvendo a capacitação e qualificação dos servidores;
- divulgar os cursos de capacitação; e
- atualizar e manter o banco de dados dos instrutores e demais servidores interessados nas ações de capacitação.

As tabelas abaixo demonstram as ações de capacitações e aperfeiçoamento promovidas pela Divisão de Formação Profissional nos períodos de 2010, 2011 e 2012, publicadas nos Anuários Estatísticos (dos exercícios de 2010, 2011 e 2012) e também divulgadas pela Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação – CODEC/PROGEP.

Quadro 1 – Ações de Capacitação realizadas em 2010

ÁREA DE AÇÃO – 2010	TURMAS	TOTAL DE INSCRITOS	TOTAL DE CONCLUENTES
IDIOMAS	1	35	25
INFORMÁTICA	4	95	54
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E TÉCNICO OPERACIONAL	17	57	41
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL FERRAMENTAL	2	1170	887
TOTAL	24	1357	1007

Fonte: PROGEP apud Anuário 2011.

Quadro 2 – Ações de Capacitação realizadas em 2011

ÁREA DE AÇÃO – 2011	TURMAS	TOTAL DE INSCRITOS	TOTAL DE CONCLUENTES
IDIOMAS	2	59	38
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E TÉCNICO OPERACIONAL	9	484	316
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL FERRAMENTAL	1	25	12
TOTAL	12	568	366

Fonte: PROGEP/CODEC.

Quadro 3 – Ações de Capacitação realizadas em 2012

ÁREA DE AÇÃO – 2012	TURMAS	TOTAL DE INSCRITOS	TOTAL DE CONCLUDENTES
IDIOMAS	2	51	26
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E TÉCNICO OPERACIONAL	11	734	429
TOTAL	13	785	455

Fonte: PROGEP/CODEC.

As tabelas acima refletem à procura dos servidores em ações de capacitação promovidas pela DIFOP. Percebe-se que no de 2010 houve maior procura pelos cursos oferecidos, totalizando 1.357 (um mil trezentos e cinquenta e sete) servidores inscritos e 1.007 (um mil e sete) concludentes, o que estabelece um percentual geral de 74,2% do número de concludentes em relação aos inscritos. Em 2011, o percentual de concludentes em relação aos de inscritos foi de 64,4%, já em 2012 foi de 57,96%. Observa-se que ações nas áreas de Desenvolvimento Gerencial Ferramental e Desenvolvimento Profissional e Técnico-Operacional foram as mais procuradas pelos servidores nos períodos citados.

Conforme as informações fornecidas pelo *site* da UFC, os cursos de capacitação e aperfeiçoamento realizados pela DIFOP são oferecidos de acordo com o registro das necessidades constantes do banco de dados, as quais são encaminhadas pelos servidores docentes e técnico-administrativos e respectivas chefias em formulários específicos de Levantamento de Necessidade de Treinamento-LNT (Anexo A) à DIFOP/CODEC/PROGEP no período estabelecido.

Vale ressaltar que o curso de capacitação/aperfeiçoamento pode ser solicitado em qualquer período do ano. Todas as solicitações recebidas comporão o banco de dados de treinamento, alimentado e atualizado periodicamente. Conforme a realização dos cursos, os servidores solicitantes/pré-inscritos são comunicados por ofício (Anexo B) encaminhado à sua unidade de lotação (UFC, 2013c).

“As ações de formação e capacitação dos servidores da UFC abrangem cursos oferecidos pela DIFOP, programas alternativos de qualificação da educação básica (ensino fundamental I, ensino fundamental II e ensino médio) por meio do Centro de Educação de Jovens Adultos Prof. Neudson Braga, em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ceará (SEDUC), e o Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (*idem, ibidem*)” e a Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC/UFC).

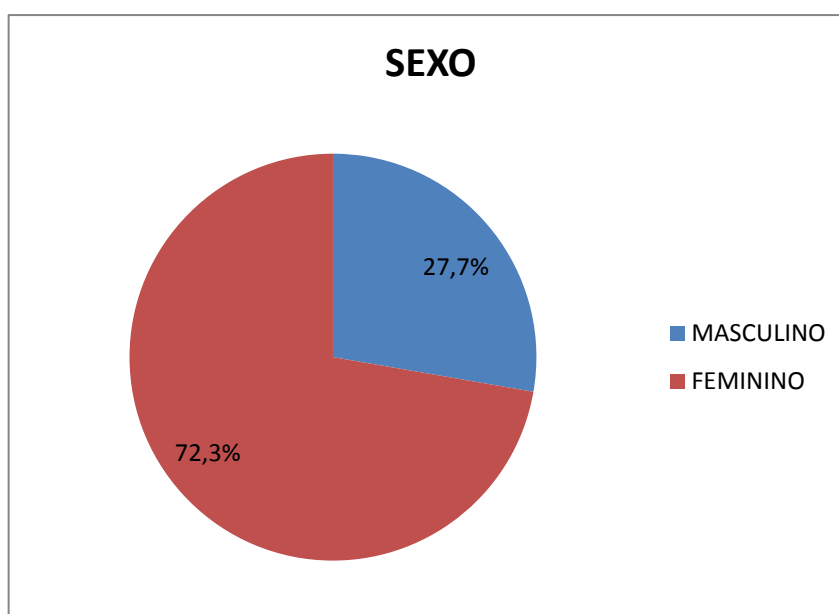
O manual do Programa de Treinamento e Desenvolvimento para Servidores da UFC distribui os cursos em dois grandes blocos: o primeiro corresponde às ações de Capacitação e Aperfeiçoamento, e o segundo, à Qualificação (educação formal). No bloco da Capacitação e Aperfeiçoamento constam quatro grandes áreas: *desenvolvimento operacional e técnico-operacional*; *Desenvolvimento gerencial ferramental*; *Desenvolvimento de grupos de trabalho*; *Idiomas*. No bloco da Qualificação constam dois níveis: *Educação Básica (educação de Jovens e Adultos – EJA)*; *Pós-graduação lato e stricto sensu (Curso de Especialização em Gestão Universitária; Mestrado em Políticas e Gestão da Educação Superior (Poleduc)*, cujo acesso dar-se por processos de seleção diferenciados e regidos por cada programa. O Programa de Educação Básica mantém matrículas abertas para o ensino fundamental (I e II) e médio durante todo o ano. Já os Programas de Pós-Graduação (especialização e mestrado) realizam processo seletivo de acordo com editais próprios que contemplam várias etapas de seleção: análise de *curriculum*, prova escrita e/ou apresentação de projeto de pesquisa.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados dos dados coletados tem como propósito conhecer melhor o perfil e nível de conhecimento dos servidores técnico-administrativo da UFC, bem como identificar sua participação ou não em ações de formação e capacitação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento e como têm aplicado o conhecimento adquirido à sua área de atuação.

6.1 Perfil do servidor

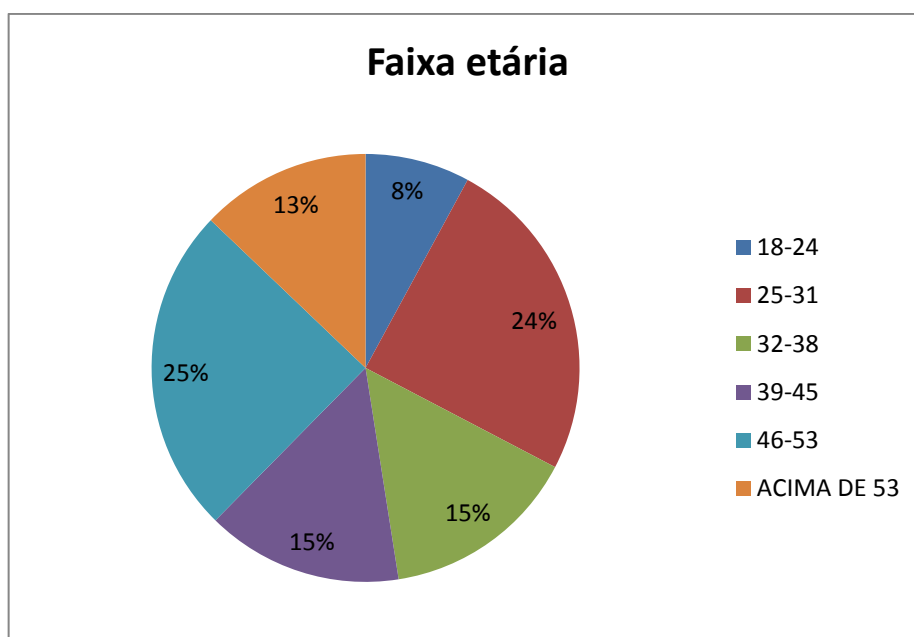
Gráfico 1 – Sexo dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora

Do total de participantes da pesquisa, conforme o gráfico acima, 72,3% é do sexo feminino e 27,7% do sexo masculino, dado que comprova o notável aumento das mulheres como profissionais dentro do órgão público. Segundo Chiavenato (2010) e Gil (2008), as mulheres têm assumido papéis importantes dentro do mercado de trabalho, inclusive posições gerenciais dentro das organizações. Este crescimento deve-se a alguns fatores como: liderança, criatividade, competência e qualificação.

Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes

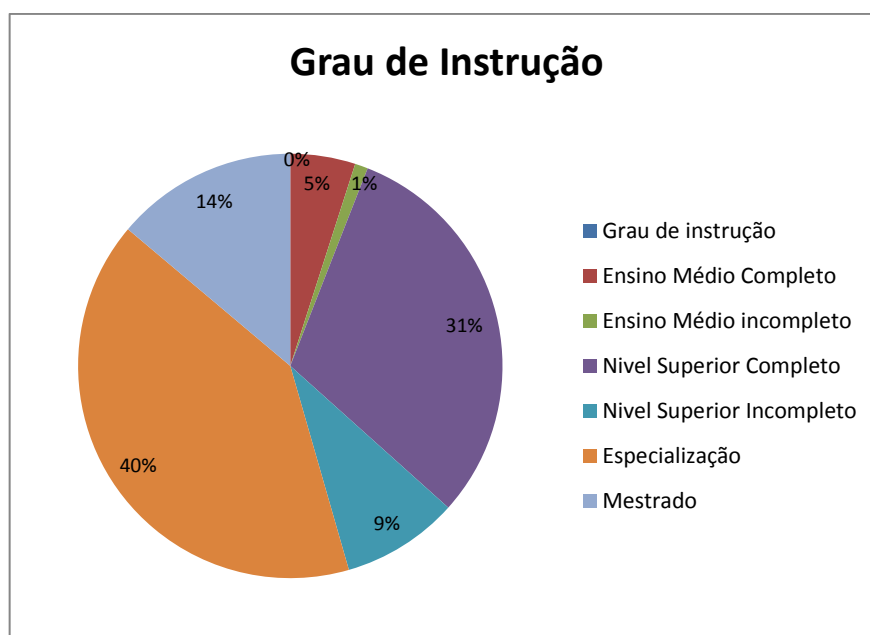


Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à faixa etária dos participantes da pesquisa, pode-se observar que 25% dos servidores se encontram na faixa entre 46 a 53 anos, na qual se concentra o maior percentual. A segunda faixa, em ordem de grandeza, corresponde a 24%, na qual se situam os servidores entre 25 a 31 anos. A terceira e a quarta faixa etária corresponde a 15% dos servidores entre 32 a 45 anos. A quinta faixa com o percentual de 13% corresponde aos servidores acima de 53 anos, os quais se encontram mais próximos da aposentadoria. A faixa etária de 18 a 24 anos de idade concentra o menor percentual, equivalente a 8%.

Há, porém, uma concentração de 68% na faixa etária entre 32 e acima de 53 anos, por outro lado apenas 32% dos entrevistados estão na faixa etária de 18 a 31 anos. Este fenômeno pode se referir ao processo de manter e recompensar pessoas que, segundo Chiavenato (2010), são utilizados para incentivar, satisfazer as necessidades individuais, incluindo recompensas com remuneração e benefícios sociais, além de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para atividades das pessoas.

Gráfico 3 – Grau de instrução



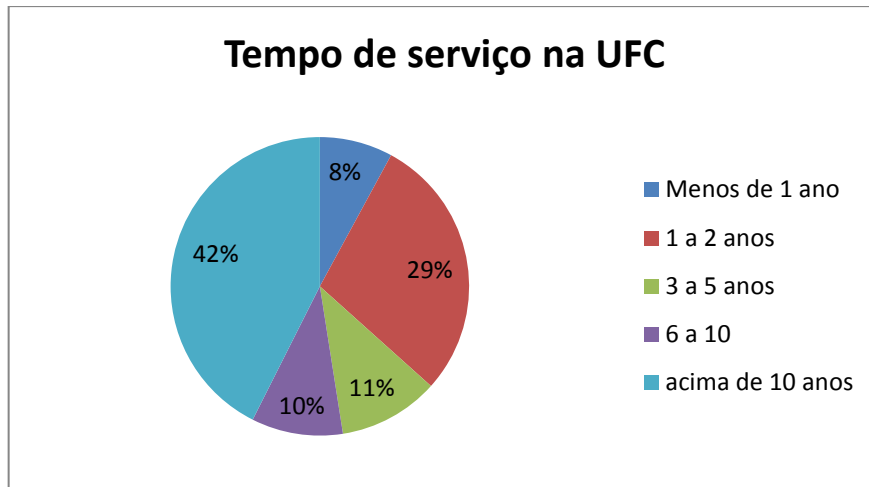
Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 3, refere-se à formação acadêmica dos técnico-administrativos participantes da pesquisa, pela qual identifica-se o excelente nível dos servidores, já que a maioria possui curso de especialização ou de nível superior completo.

Nota-se que existe uma grande preocupação com a qualificação (educação formal), que pode ser reflexo do PCCTAE, e resulta em ganho financeiro para os servidores.

Os cursos de qualificação (educação formal), também fazem parte do Programa de Treinamento e Desenvolvimento da UFC, em parceria com a SEDUC, PRPPG e FEAAC. Para Gil (2008) e Chiavenato (2010), a educação formal é o processo que visa proporcionar a qualificação necessária para o desempenho de uma determinada atividade profissional, além de desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira, tornando-a mais eficiente e produtivo.

Gráfico 4 – Tempo de serviço na UFC

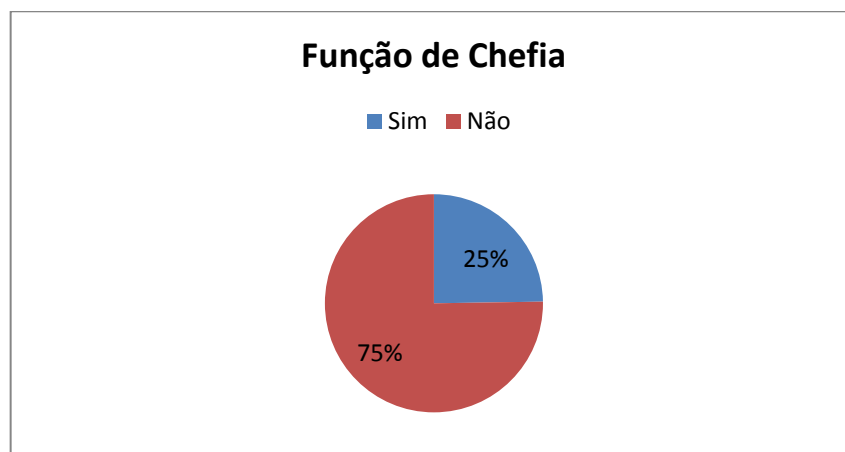


Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico 4, constatou-se que 63% dos respondentes são servidores estáveis e ingressaram há mais de três anos e 37% estão no estágio probatório, já que apresentam menos de 3 anos de tempo de serviço na UFC, conforme a Lei nº 8.112/90, art. 20. Já que a avaliação de desempenho analisa a atuação do servidor em suas funções administrativas, em seu resultado, pode ser sugerido uma ação de capacitação que venha a aprimorar mais a execução das atividades. Uma avaliação positiva, satisfatória, assegura ao servidor sua progressão e, conseqüentemente, a devida vantagem pecuniária.

Para Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho serve para avaliar o potencial de desenvolvimento de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, bem como comparar os resultados alcançados como os esperados.

Gráfico 5 – Exerce função de Chefia

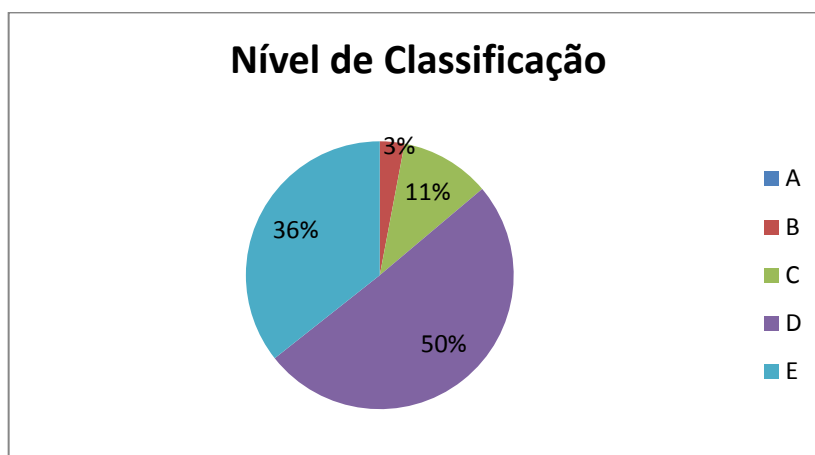


Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 5 revela que a maioria dos servidores não possui cargos de chefia. É importante salientar que, hoje, a organização precisa investir mais na capacitação de gestores, a fim de que estes possam desempenhar melhor as suas atribuições e contribuir para o alcance de resultados mais positivos junto a seus colaboradores (TOLETO, 2010).

A estrutura dos cargos depende do planejamento estratégico da instituição, porém a criação de novos cargos só é possível mediante aprovação do MARE, uma vez que envolve recursos orçamentários oriundos do governo federal.

Gráfico 6 – Nível de Classificação dos servidores



Fonte: Elaborado pela autora.

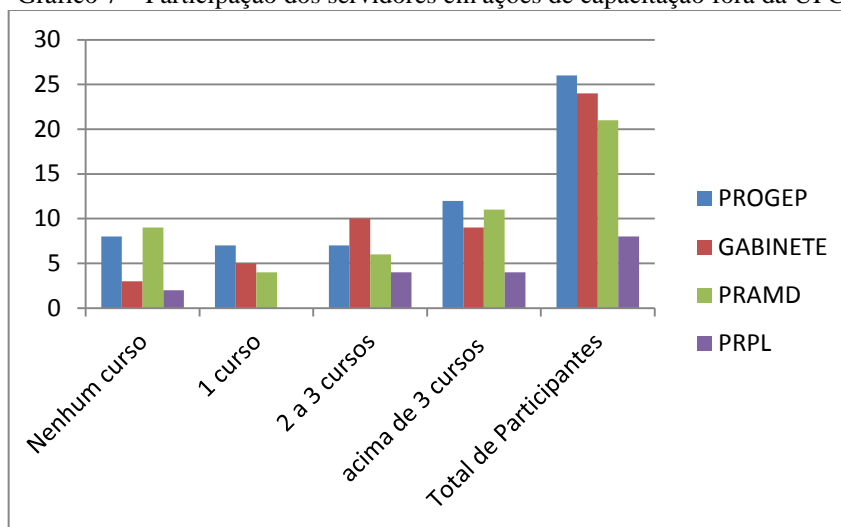
Nota-se pelo gráfico 6 que a maioria dos servidores possui nível de classificação D, que corresponde aos cargos de nível médio, segundo o PCCTAE, que trata do ingresso no cargo e das formas de desenvolvimento, expressa no artigo 10, da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, sobre o desenvolvimento dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na carreira:

Art. 10. 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.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que o desenvolvimento da carreira faz parte da função de treinamento, que deve preparar os funcionários para progredir e assumir cargos, de modo que todas as suas capacidades sejam aproveitadas.

6.2 Participação em Ações de Capacitação

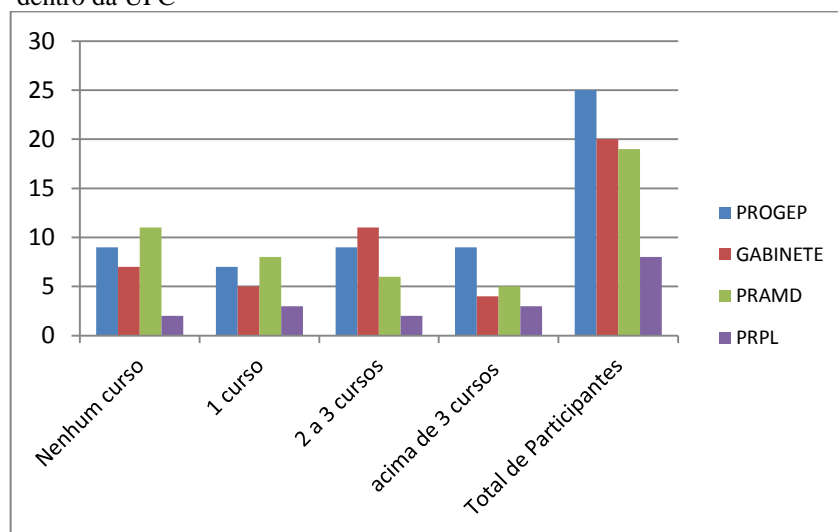
Gráfico 7 – Participação dos servidores em ações de capacitação fora da UFC



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 7 indica que 26 servidores da PROGEP, 24 do Gabinete do Reitor, 21 da PRAMD e 8 da PRPL participaram de ações de capacitação fora da instituição, ao passo que 22 servidores não fizeram nenhum tipo de ação de capacitação fora da UFC. Aqui conclui-se que a 78,21% dos servidores buscaram ações de capacitação fora da UFC.

Gráfico 8 – Participação dos servidores em ações de capacitação dentro da UFC



Fonte: Elaborado pela autora.

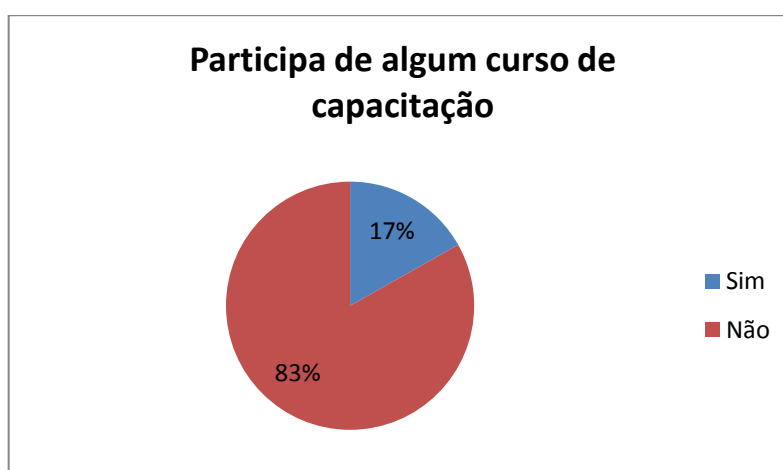
Já gráfico 8 mostra que 25 servidores da PROGEP, 20 do Gabinete, 19 da PRAMD e 8 da PRPL, ou seja, 71,28% dos servidores participaram de ações de capacitação dentro da UFC e apenas 29 servidores dos 101 entrevistados não participaram de ações de capacitação dentro da Instituição. O gráfico demonstra que os servidores lotados nas unidades administrativas vinculadas à gestão de pessoas e ao próprio gabinete do Reitor se sobressaem na participação das ações de capacitação e buscam maior aprimoramento de suas funções administrativas.

Percebe-se, ainda, pelos gráficos 7e 8 acima, que a maior parte dos servidores dos quatro setores participaram de alguma ação de capacitação, seja ela dentro ou fora da UFC, mas que há uma procura significativa por ações de capacitação fora da UFC. Este fato decorre, provavelmente, da insuficiência dos cursos ofertados pela instituição, os quais não atendem à demanda.

A participação dos servidores em ações de capacitação e de treinamento é fundamental para a busca da excelência organizacional, visto que também contribui para o desenvolvimento pessoal. Os servidores públicos devem procurar constantemente se aperfeiçoarem, pois a capacitação estimula o aprendizado.

O treinamento aperfeiçoa as competências do indivíduo e o desempenho organizacional, além de desenvolver talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais (CHIAVENATO, 2010).

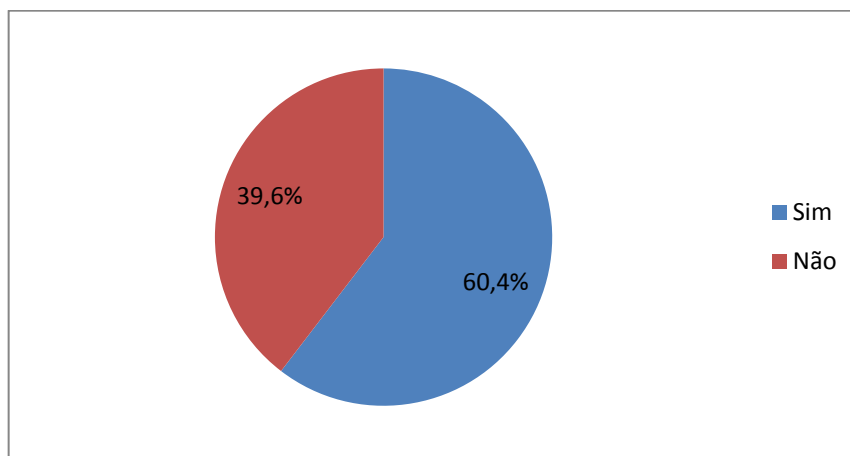
Gráfico 9 – Participação atual em algum curso de capacitação



Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando as informações do gráfico 9 acima, atualmente 17% dos servidores participam de algum curso de capacitação e a maioria (83%) não está participando de nenhuma ação. Ressalta-se que a pesquisa foi aplicada no mês de novembro, já no final do ano em curso. Conforme informação da DIFOP, divisão responsável pela oferta de ações de capacitação, estas ações são iniciadas no começo de cada semestre, o que pode ter influência nas respostas colhidas. Para o ano de 2013, aproximadamente 730 servidores estão vinculados às ações de capacitação promovidas pela DIFOP, uma vez que algumas ações ainda não foram concluídas.

Gráfico 10 – Motivação dos servidores em participar das ações do programa de capacitação da PROGEP

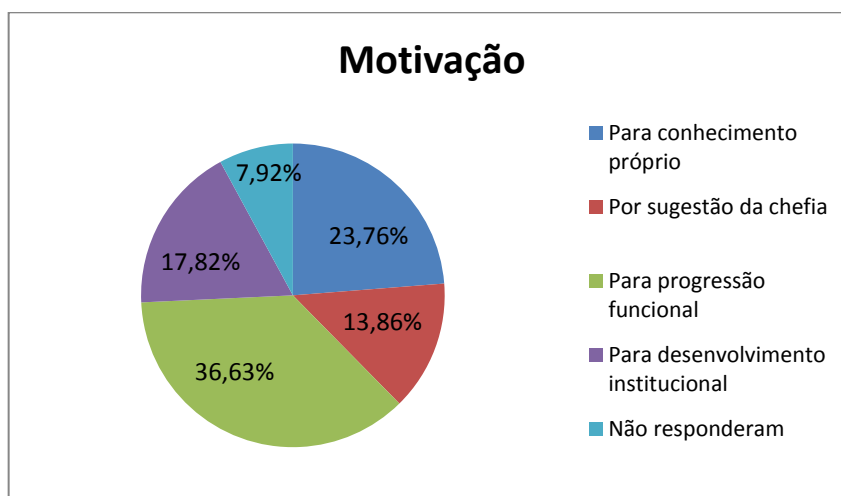


Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se, pelo gráfico 10, que, quanto ao critério de motivação, 60,4% dos servidores se sentem motivados a participar de ações do programa de capacitação da PROGEP, ao passo que 39,6% não se sentem motivados. Apesar da importância de gestores capacitados, é necessário que eles estimulem seus colaboradores a participarem das ações de capacitação oferecidas pela PROGEP, além de reconhecer o seu potencial e recompensá-los, visto que esses programas melhoram o seu desempenho atual e a execução das atividades relacionadas aos objetivos da instituição. A PROGEP tem buscado diversificar as ações de capacitação em suas quatro áreas de desenvolvimento, como forma de estimular a participação de um maior número de servidores. Pela percepção desta unidade, a não participação pode estar relacionada à carga horária extensa dos cursos, exigindo um período de ausência maior nos locais de trabalho.

6.3 Análise Sobre a Mais Recente Capacitação dos Técnico-Administrativos

Gráfico 11 – Motivos dos servidores para participarem da última capacitação



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto aos motivos que levaram os servidores a participar da capacitação mais recentemente, apresentado no gráfico 11, pode-se constatar que 36,63% participaram de algum curso de capacitação objetivando a progressão funcional, 23,76% dos participantes se sentiu motivado para adquirir conhecimento por interesse próprio, 13,86% fizeram por sugestão da chefia, 17,82% visando o desenvolvimento institucional.

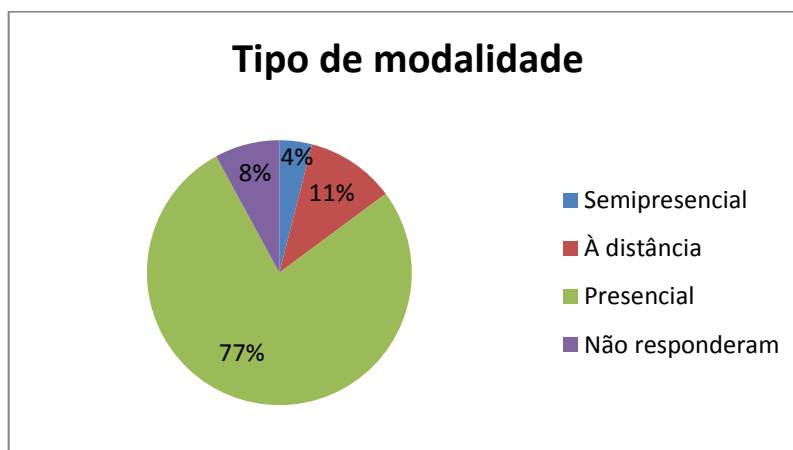
A progressão funcional é o crescimento do servidor na carreira, conforme o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação-PCCTAE, e os vencimentos estabelecidos para o órgão ou entidade são fundamentados na qualificação e no desempenho profissional. De acordo com o art. 10 da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, as IFES devem criar e executar programas de capacitação, de avaliação de desempenho dos servidores e de aperfeiçoamento de pessoal.

Pode-se, então, considerar como principais fatores externos de motivação aos servidores da UFC a participação em ações de capacitação referentes à progressão na carreira que tenham influência no aumento da remuneração, na formação de uma consciência crítica, na proposta de melhoria contínua nas ações desenvolvidas e no melhor relacionamento interpessoal.

De acordo com a teoria dos fatores higiênicos (fatores extrínsecos) e motivadores (fatores intrínsecos) do psicólogo Frederick Herzberg, os primeiros referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como salários, condições de

trabalho, qualidade da supervisão, relações interpessoais, ou seja, produzem a satisfação e quando ausentes geram forte insatisfação, mas quando estão presentes não geram grande motivação. (MAXIMIANO, 2000).

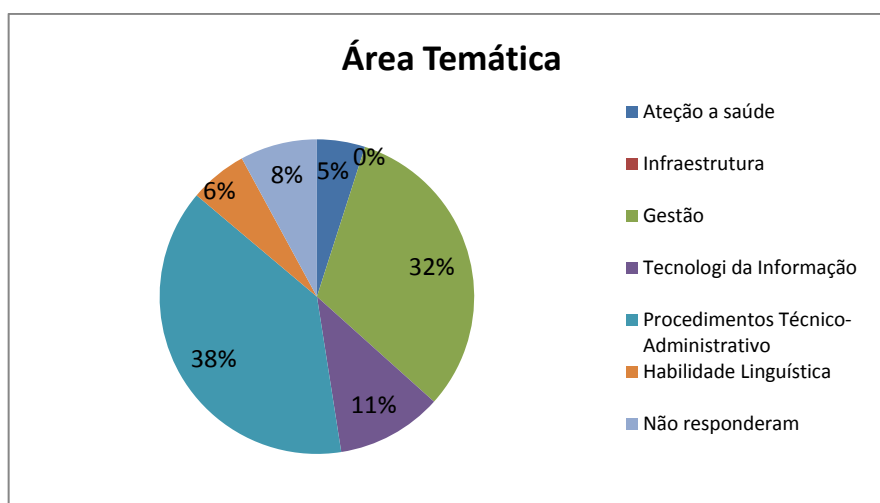
Gráfico 12 – Tipos de modalidade das participações



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o gráfico 12, participaram de cursos na modalidade presencial 77%; 11% participaram da modalidade a distância e 4% na semipresencial, sendo que 8% deixaram de responder à pergunta. É possível perceber que a modalidade presencial ainda tem destaque entre as ações de capacitação escolhidas pelo servidor, e que atualmente a DIFOP/PROGEP não disponibiliza outras modalidades (semipresencial e a distância), visto que ainda é um desafio para a instituição promover mais ações de capacitação referentes a essas modalidades, como opção para o desenvolvimento profissional e pessoal dos participantes. Segundo a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal (PNDP), essas modalidades fazem parte dos eventos de capacitação que contribuem para o desenvolvimento do servidor e que atendem aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Gráfico 13 – Área temática de interesse dos servidores



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o gráfico 13, a temática “procedimentos técnico-administrativos” foi a mais procurada pelos servidores nos cursos de capacitação, equivalendo a 38%, seguida de “gestão” (32%), e de “tecnologia da informação” (11%). A procura por cursos nas temáticas de “habilidades linguísticas” e “atenção à saúde” foi pouco representativa, provavelmente por se referirem a áreas bem específicas. Outro dado que chama a atenção é a não procura pela temática “infraestrutura”. Os 8% que não responderam equivalem aos que não realizaram nenhum curso.

Esses cursos fazem partes das áreas de ações desenvolvidas pela DIFOP, como idioma; informática; desenvolvimento profissional e técnico-operacional, além da área de desenvolvimento gerencial ferramental, na qual se encontram as seguintes áreas temáticas: *Atenção à saúde*, mais voltada à capacitação de servidores técnico-administrativos lotados no HUWC e na MEAC; *Infraestrutura*, curso mais voltado à gestão patrimonial, ambiental e de projetos; *Gestão*, que são cursos voltados para formação de gestores de unidades técnico-administrativos; *Tecnologia da informação* que abrange os cursos de informáticas; *Procedimentos administrativos*, relacionados às ferramentas administrativas, que são cursos de rotinas; *Habilidades linguísticas*, voltadas aos cursos de idiomas (inglês, espanhol e francês instrumental).

É fundamental destacar a importância de se criar temáticas voltadas para o aperfeiçoamento do servidor que possam contribuir para prática do trabalho em si, trazendo maior qualidade aos serviços e satisfação à sociedade em geral que necessita de servidores capacitados. Conforme os autores Milkovich e Boudreau (2006), a escolha dos conteúdos para

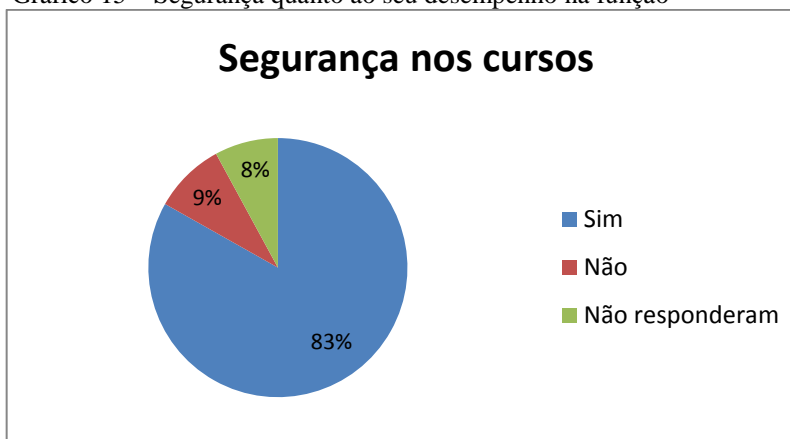
o aperfeiçoamento do servidor deve estar de acordo com as necessidades do indivíduo e da organização.

Gráfico 14 – Alcance dos resultados esperados



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 15 – Segurança quanto ao seu desempenho na função

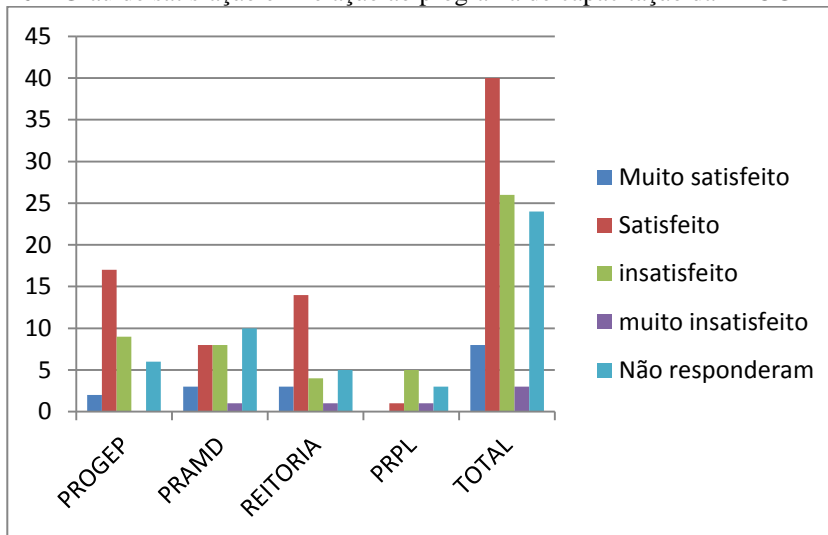


Fonte: Elaborado pela autora.

Os gráficos acima (14 e 15) demonstram que 87% dos servidores alcançaram o resultado esperado com a última ação de capacitação da qual participaram e que 83%, após participarem da ação de capacitação, demonstraram maior segurança quanto a seu desempenho na função. Compreende-se que a participação nas ações de capacitação aprimora o desempenho na função dos servidores que, segundo Gil (2008), os resultados dessas ações podem ser avaliados após a concretização dos treinamentos, identificando mudanças significativas no comportamento do servidor.

Segundo a DIFOP, os cursos são avaliados no final de cada ação, porém ainda não foi realizada uma pesquisa para investigar que outras vantagens os servidores receberam além da financeira, como uma ascensão, novos desafios, ou se ele mudou de tarefa. Certamente esta é uma perspectiva que trará mais incentivo à participação de servidores em tais ações.

16 – Grau de satisfação em relação ao programa de capacitação da PROGEP



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 16 compara como os servidores dos quatro setores pesquisados se sentem em relação aos programas promovidos pela PROGEP. Constatou-se que, dos 101 servidores entrevistados, 8 se sentem muito satisfeitos; 40, satisfeitos; 26, insatisfeitos; e apenas 3 revelaram-se muito insatisfeitos. Não responderam a essa última questão, 24 dos entrevistados. Considerando as informações refletidas no gráfico, percebe-se que as ações de capacitação realizadas pela PROGEP são satisfatórias, visto que grande parte dos servidores que participaram de uma dessas ações se sentem satisfeitos. Contudo, quando o servidor ou a instituição alcança as metas e os objetivos esperados, maior será o seu grau de satisfação. Na concepção de Toletto (1992), o grau de satisfação está relacionado aos resultados obtidos pelo indivíduo e os resultados que ele valoriza e espera receber.

Para Gil (2008), o grau de satisfação ou autorrealização faz parte da teoria de Maslow que afirma que, após a satisfação das necessidades de estima, surgem as necessidades de autorrealização, que se refere à realização do potencial individual, desejando torna-se aquilo que são capazes de ser.

6.4 Interpretação e Sugestões

Considerando os dados da pesquisa realizada, os resultados demonstraram que os servidores participantes das ações de capacitação são do sexo feminino, estáveis, entre 46 e 53 anos de idades, com pós-graduação e ocupante de nível médio. Pôde-se verificar que a maioria dos servidores do *Campus* do Benfica, especificamente das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas, de Administração, de Planejamento e do Gabinete do Reitor, participou de ações de capacitação externas e/ou promovidas pela UFC.

Vale ressaltar que a maioria dos respondentes, mesmo que atualmente não participe de nenhuma ação de capacitação, já participou de mais de duas ações, seja dentro ou fora da Instituição, o que caracteriza uma busca pelo aprimoramento das atividades de trabalho, em paralelo ao desenvolvimento da carreira, garantindo ainda o direito às vantagens financeiras oriundas desta progressão, e reiterando, ainda, o estímulo à participação em tais ações oferecidas pela PROGEP. Por outro lado, perceber-se neste estudo que a UFC enfrenta o desafio de manter e incentivar a prática de ações de capacitação bem abrangentes, principalmente no que tange à implantação de cursos nas modalidades semipresencial e a distância, que atendam às temáticas mais procuradas pelos servidores.

Conforme o resultado da pesquisa realizada, os motivos que levaram os servidores a participar da última capacitação estão relacionados à progressão funcional, conhecimento próprio, desenvolvimento institucional e sugestão da chefia. Também houve eficiência no alcance dos resultados, visto que declararam sentirem-se mais seguros no desempenho de suas funções após a capacitação.

Apesar de alguns servidores se sentirem motivados e satisfeitos com os programas de capacitação da PROGEP, ainda há um percentual significativo de técnico-administrativos insatisfeitos ou que não participaram até o momento de nenhuma ação de capacitação, cabendo ao setor responsável procurar levantar as reais necessidades dos servidores, dentro da realidade de seu ambiente de trabalho, investindo na qualidade, inovação dos cursos de capacitação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento direcionado aos servidores da UFC.

Vale salientar que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e, mais especificamente, a sua Divisão de Formação Profissional se encontram em fase de ampla reforma em sua estrutura organizacional, bem como vem sendo cogitada a implantação de um novo modelo de gestão por competência que servirá de subsídio para agregar valor às pessoas e à própria

Instituição. Em face desse período de transição e de mudanças por que passa a PROGEP, é provável que a deficiência de informação quanto ao Programa esteja se refletindo na procura e no grau de motivação e de satisfação dos seus técnico-administrativos no tange à capacitação. Faz-se necessário, portanto, que, no rol dessas mudanças, a PROGEP apresente um projeto de capacitação inovador, condizente com os interesses pessoais/profissionais dos servidores e que, ao mesmo tempo, tenha como foco a amplitude do papel da UFC na sociedade local, regional e nacional. Cabe à PROGEP, portanto, preparar os servidores da UFC para acompanharem as transformações sociais e tecnológicas que se impõem à Universidade atual, de modo que a prestação de serviços torne-se mais e mais eficaz e eficiente.

Em face desta necessidade, sugere-se a PROGEP a criação de uma política de capacitação; um delineamento de parâmetros de melhoria; levantamento das necessidades e definição de uma política de pessoal; uma análise sobre o grau de satisfação de motivação para que os servidores sintam-se realmente incentivados a participar das ações de capacitação independente da progressão funcional; uma análise sobre questões que precisam ser avaliadas como: acompanhamento após a conclusão dos cursos, que tipo de benefícios conquistados, pelos servidores que não apenas vantagem financeira, e aprimoramento das ações de capacitação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal identificar o funcionamento do Programa de Treinamento e Desenvolvimento para os Servidores da UFC, tanto numa perspectiva teórica e documental, quanto sob a percepção dos servidores participantes de ações de capacitação promovidas pelo referido Programa, tendo em vista que a participação em processos de treinamento/aperfeiçoamento resulta em melhoria do desempenho profissional porque propicia mais segurança na execução das atividades.

No decorrer da pesquisa, surgiram poucas dificuldades em relação a estruturação do trabalho, bem como quanto acesso aos documentos oficiais da UFC e à coleta de dados, já que os participantes da pesquisa foram bem acessíveis. No entanto, enfrentou-se algumas complicações quanto à escritura do texto. Tendo em vista a relevância do tema discutido neste trabalho, no âmbito exploratório foi bastante interessante pesquisá-lo, visto que gerou oportunidade de aprendizado e compreensão de uma realidade específica, como também possibilitou entender como a capacitação e o treinamento influencia profissionalmente e financeiramente na carreira dos servidores.

Por meio desta pesquisa foi possível conhecer, ainda que de forma não tão aprofundada, as ações de capacitação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento promovido pela PROGEP e as dificuldades que este setor enfrenta para implantar mudanças inovadoras que atendam tanto às demandas individuais dos servidores quanto às requeridas pela Instituição, em face das grandes transformações sociais e tecnológicas, bem como das exigências impostas pelo Ministério da Educação (MEC) e das oriundas do projeto de expansão e excelência institucional que a UFC vem perseguindo, com mais afinco, nos últimos anos, na tentativa de dar respostas sociais cada vez mais satisfatórias e de se colocar entre as melhores universidades brasileiras e, quiçá, estrangeiras.

Percebeu-se no decorrer do estudo, a necessidade de institucionalização de uma política de desenvolvimento para os servidores, pela PROGEP, capaz de integrar as ações de capacitação já desenvolvidas aos objetivos institucionais. Por fim, vale esclarecer que este estudo não traz em si a pretensão de esgotar-se em si mesmo. Pelo contrário, teve como objetivo primordial fazer uma abordagem preliminar sobre a temática da capacitação e como a UFC vem desenvolvendo essas ações, no intuito de que esse primeiro passo venha suscitar novas abordagens, contribuições e, principalmente, possa desencadear um amplo debate acadêmico. E que esse debate traga como contribuição sugestões das quais a UFC/PROGEP

possa se apropriar para delinear e implementar um novo modelo de gestão que contemple, entre outros aspectos, um plano de capacitação adequado à missão institucional da UFC e às exigências da atualidade, com perspectiva de futuro.

REFERÊNCIAS

ALVES, V. R. **A gestão de pessoas em unidades de informação: a importância da capacitação no uso de tecnologias.** Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/viewFile/79/81>>. Acesso em: 25 de nov. de 2013.

ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

BAPTISTA, Makilim Nunes. **Metodologia de pesquisa em ciências:** análises quantitativa e qualitativa. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 25 de nov. de 2013.

_____. Decreto nº 2.794, de 11 de outubro de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm>. Acesso em: 04 de dez. de 2013.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 04 de dez. de 2013.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 04 de dez. de 2013.

_____. Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11233.htm>. Acesso em: 04 de dez. de 2013.

_____. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>. Acesso em: 04 de dez. de 2013.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova política de recursos humanos/Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado:** Brasília.

BUSTAMANTE JUNIOR, Juan de Dios. **Avaliação de desempenho: uma percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará.** Fortaleza, 2011.

MARE, 1997. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno11.PDF>. Acesso em: 04 de dez. de 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.** 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educus, 2007.

BRAGA, G. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2004.

BOHLANDER, George W.; SNELL Snell; SHERMAN, Arthur. **Administração e recursos humano**. São Paulo: Pioneira. Thompson Learning, 2003.

CAVALCANTE, Keliane Oliveira. **As implicações da capacitação nas crenças de autoeficácia de servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior**. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=866&cod_evento_edicao=65&cod_edicao_trabalho=15432>. Acesso em: 25 de nov. de 2013.

CAMPOS, M. N.; PINTO, S. R.; MELLO, T. P. S. **Treinamento e desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia**. Disponível em:

<http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/Bd_documentos/coloquio10/204.pdf>.

Acesso em: 04 de dez. de 2013.

CORADINI, T. M.; NOYA, P. C. **Política de incentivo à capacitação para os servidores técnico-administrativos em educação da UFSM**. Disponível em:

<<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/7.pdf>>. Acesso em: 20 de nov. de 2013.

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

TOLETO, Flavio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

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

<http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc>. Acesso em: 02 de dez. de 2013.

GEMELLI, INÊS M. P.; FILIPPIMO, SALETE ELIANE. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: o Desafio dos Municípios**. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375>>. Acesso em: 02 de dez. de 2013.

GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 4. ed. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão e Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. 8 . reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

LAVILLE, Christian. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. Disponível em: <www.top.org.ar/documentos/MARCONI%20

Nelson%20-Políticas%20integradas%de%20recursos%20humanos.pdf>. Acesso em: 25 de nov. de 2013.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar M. **Introdução à Administração**. 5 ed. rev. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jonh W. Administração de recursos humanos. 1 ed. 5. reimpres. São Paulo, 2006.

RAMOS, P. A. B. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação**. Brasília,v. 25, n.1, p. 15-25, jan./abr.1996.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. [S.l.]: Saraiva, 2006.

SILVA, Edna Lúcia da; Menezes, Estela Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, José Maria; SENA, Emerson da Silveira. **Apresentação de trabalhos acadêmico**: normas e técnicas. 4ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

SHIKMANN, R. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**: Bases Para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFCa. Disponível em <<http://www.ufc.br/a-universidade>>. Acesso em: 20 de nov. de 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFCb. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2013/2017**. Fortaleza, 2013. Disponível em <[http://www.ufc.br/images/ files/a_universidade/plano_desenvolvimento_institucional/pdiufc_2013-2017.pdf](http://www.ufc.br/images/files/a_universidade/plano_desenvolvimento_institucional/pdiufc_2013-2017.pdf)>. Acesso em: 20 de nov. de 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFCc. **Pró-Reitoria de Gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.progep.ufc.br/>>. Acesso em: 20 de nov. de 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFCd . **Manual do Programa de Treinamento e Desenvolvimento** para os servidores da UFC. Fortaleza, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC. **Anuário Estatístico UFC 2011**: base 2010. Fortaleza, 2013. Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade/documentos-oficiais/322-anuario-estatistico> >. Acesso em: 10 de dez. de 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC. **Anuário Estatístico UFC 2012**: base 2011. Fortaleza, 2013. Disponível em <<http://www.ufc.br/a-universidade/documentos-oficiais/322-anuario-estatistico> >. Acesso em: 10 de dez. de 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC. **Regimento Geral**. Disponível em: <<http://www.ufc.br>>. Acesso em: 10 de dez. de 2013.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO

CAPACITAÇÃO DOS OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFC

Unidade de Lotação: _____

Cargo: _____

1 – Sexo:

1. () Masculino 2. () Feminino

2 – Faixa Etária:

1. () 18 a 24 anos 2. () 25 a 31 anos 3. () 32 a 38 anos 4. () 39 a 45 anos
5. () 46 a 53 anos 6. () acima de 53 anos

3 – Grau de instrução:

1. () Ensino Médio Completo 2. () Ensino Médio incompleto 3. () Nível superior completo
4. () Nível superior incompleto 5. () Especialização 6. () Mestrado

4 – Há quanto tempo você ingressou na UFC?

1. () menos de 1 ano 2. () 1 a 2 anos 3. () 3 a 5 anos 4. () 5 a 10 anos
5. () acima de 10 anos

5. Exerce função de chefia:

1. () Sim 2. () Não

6 – Qual o seu nível de classificação:

1. () A 2. () B 3. () C 4. () D 5. () E

7 – Quantas ações de capacitação você já participou fora da UFC?

1. () Nenhum curso 2. () 1 curso 3. () 2 a 3 cursos 4. () acima de 3 cursos

8 – Quantas ações de capacitação você já participou dentro da UFC?

1. () Nenhum curso 2. () 1 Curso 3. () 2 a 3 Cursos 4. () Acima de 3 cursos

9 – Atualmente você participa de algum curso de capacitação?

1. () Sim 2. () Não

10 – Você se sente motivado a participar de ações inseridas no programa de capacitação da PROGEP?

1. () Sim 2. () Não

***Responda de acordo com a sua última capacitação**

11 – Qual motivo o levou a participar dessa ação de capacitação?

- 1.() Para conhecimento próprio 2.() Por Sugestão da chefia
3.() Para progressão funcional 4.() Para desenvolvimento institucional

12 – Em qual modalidade você participou?

- 1.() Semipresencial 2.() À distancia 3.() Presencial

13 – Área temática

- 1.() Atenção a Saúde 2.() Infraestrutura 3.() Gestão 4.() Tecnologia da Informação
5.() Procedimentos Técnico-Administrativo 6.() Habilidade Linguística

14– Você alcançou os resultados esperados com ações nas quais participou?

- 1.() sim 2.() não

15– Após participar da ação de capacitação você se sente mais seguro quanto ao seu desempenho na função?

- 1.() sim 2.() não

16–Em relação ao programa de capacitação promovido pela PROGEP, você se sente?

- 1.() muito satisfeito 2.() satisfeito 3.() insatisfeito 4.() muito satisfeito

ANEXO A – FORMULÁRIO – INDICAÇÃO DE CURSO



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO
DIVISÃO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

FORMULÁRIO - INDICAÇÃO DE CURSO

UNIDADE:		SUBUNIDADE:			
CHEFIA DA UNIDADE:		CHEFIA DA SUBUNIDADE:	FONE P/ CONTATO:	E-MAIL P/ CONTATO :	
TREINAMENTO SOLICITADO:					
Nº	NOME COMPLETO DO SERVIDOR	SIAPE	CARGO	ASSINATURA	E-MAIL

Data ___/___/___

Assinatura e carimbo da chefia da subunidade

DIVISÃO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
Rua Paulino Nogueira, 315 - Bloco II - Anexos da Reitoria
Benfica - CEP 60.020-270 - Fortaleza/CE Fone:(85) 3366.7406 Fax: (85) 3366.7404 E-mail: dfop@ufc.br

ANEXO B – TERMO DE COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO
DIVISÃO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

OFÍCIO CIRCULAR Nº

DIFOP/CODEC/PROGEP

Fortaleza, de _____ de 2013.

Senhor (a) Servidor (a),

A Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação / PROGEP, através da Divisão de Formação Profissional – DIFOP, realizará o curso de _____ com carga horária de _____.

O período de realização do curso será de **??/??/???? a ??/??/????**, às **segundas, quartas e sextas-feiras**, no horário de **8 às 11h**, no Auditório do Centro de Desenvolvimento do Servidor (**CDS - Bloco I – Anexos da Reitoria**).

Para Vossa Senhoria confirmar a participação no curso em referência, preencha a ficha de inscrição no verso deste ofício e encaminhe a esta Divisão até o dia **??/??/????**. Em caso de desistência, devolva a ficha com sua justificativa para a DIFOP, caso contrário, a vaga será disponibilizada para outro servidor.

Vale ressaltar que as vagas, no total de **35**, serão preenchidas por **servidores convocados** (constantemente no LNT), por ordem de retorno das fichas de inscrição devidamente preenchidas e assinadas pela chefia imediata. Fichas com preenchimento incompleto ou de servidores que não constam no LNT, não serão consideradas.

Informamos que o conhecimento básico da língua inglesa é pré-requisito para participação do curso.

Atenciosamente,

Diretora

Ao (A) Senhor (a)