

## **Política de Treinamento dos Técnicos de Nível Superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de Ex-dirigentes da Instituição**

**Autoria:** Elenice Maria de Magalhães, Adriel Rodrigues Oliveira, Simone Martins Abreu, Elizete Aparecida de Magalhães

### **Resumo**

As reformas que têm sido implementadas no setor público brasileiro demandam atenção da área de recursos humanos, especialmente, o treinamento, que possibilita a capacitação do funcionário para um melhor desempenho de suas atividades, assim como, para o oferecimento de produtos e na prestação de serviços de melhor qualidade. Desta forma, este estudo teve como finalidade identificar, com base na percepção dos ex-dirigentes, como o aperfeiçoamento dos Técnicos de Nível Superior (TNS) influencia a rotina de trabalho na Universidade Federal de Viçosa (UFV). Constatou-se que não existe uma política de treinamento que atenda às reais necessidades dos treinados e da Instituição. Em termos de aprendizado pessoal e profissional, os resultados foram avaliados como satisfatórios. Todavia, a impossibilidade de aplicar no trabalho os conhecimentos adquiridos no treinamento resulta em desmotivação e insatisfação por parte dos funcionários. Verificou-se ainda, que não existe avaliação dos treinados, o que dificulta a identificação dos resultados. Concluiu-se que, é necessário que o governo incentive a criação de políticas integradas de recursos humanos, contemplando o planejamento e a avaliação do aperfeiçoamento a fim de contribuir para o alcance dos objetivos dos TNS e da Instituição.

### **1 Introdução**

Nas últimas décadas, iniciou-se um movimento de alguns países para discutir o papel do Estado perante a sociedade. Esta discussão era baseada no modelo de gestão adotado pelos governos, tendo como propósito mudanças no gerenciamento do setor público que poderiam tornar as organizações estatais mais ágeis e eficientes, reduzir os custos e melhorar os padrões de qualidade no atendimento ao cidadão. No Brasil, as mudanças na forma de atuação do setor público iniciaram-se a partir da década de 90 com a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado.

Neste contexto de mudanças, exige-se que a gestão de pessoas se comporte de modo flexível, visto que as mudanças no âmbito organizacional, sejam de qualquer natureza, dependem mais do envolvimento e da atuação das pessoas do que da tecnologia e das decisões superiores, o que leva a administração de recursos humanos a abordar novas perspectivas. Portanto, para obter êxito nas reformas do setor público, o treinamento tem se mostrado fundamental, uma vez que possibilita a capacitação do funcionário para um melhor desempenho na prestação de serviços aos cidadãos.

O setor público brasileiro possui certa dificuldade em adotar novas técnicas de gestão, resultando numa defasagem em relação à evolução do mercado e às mudanças de paradigmas de recursos humanos. Oliver (2001) e Marconi (2005) ressaltam que ainda que se tenha iniciado algumas mudanças para uma maior profissionalização da gestão pública, estas são pouco significativas. A carência de políticas de recursos humanos voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário contribui para a formação de um quadro de pessoal acomodado, desmotivado, pouco criativo, o que prejudica seu desempenho e sua produtividade. Em muitos casos, a área de recursos humanos trabalha com um enfoque mais direcionado para aspectos burocráticos e, além disso, quando existe alguma política, esta atende a uma necessidade específica, não havendo integração com outras, o que muitas vezes prejudica os seus resultados.

Em se tratando das universidades, Olivier (2001) afirma que essas unidades se encontram em uma situação difícil, que na maioria das vezes, impede a aplicação dos princípios mais simples de uma gestão de recursos humanos. Essa situação é, em geral, agravada pela indicação de pessoas despreparadas para gerenciar esse segmento. Além disso, a existência de leis, portarias e demais instrumentos legais dificulta a implementação de políticas integradas de recursos humanos. No que se refere ao treinamento, este é realizado quando se faz um levantamento de necessidades que permite uma melhor alocação dos poucos recursos destinados a esta atividade. Porém, as demais fases do processo não são fáceis de serem identificadas, até mesmo porque costumam não existir. Verifica-se assim, que de modo geral, o treinamento não é tratado como uma atividade estratégica e importante para estas instituições. No caso dos servidores técnico-administrativos, constata-se que suas progressões de carreira são limitadas em função da legislação, o que contribui para que muitos servidores façam treinamentos e não consigam efetivamente utilizar os seus resultados no seu cargo.

No caso específico, tem-se a Universidade Federal de Viçosa, onde o treinamento do pessoal técnico-administrativo é dividido em aperfeiçoamento e treinamento, de acordo com a resolução do Conselho Universitário (CONSU) nº 10/88. O primeiro engloba cursos formais em nível de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado; e o segundo, os cursos de curta duração, reuniões, congressos e outras atividades de caráter técnico/científico/cultural. O aperfeiçoamento também constitui-se em um tipo de treinamento e, será este, o foco do presente estudo. Desta forma, este trabalho teve como finalidade identificar, na percepção dos ex-dirigentes da Instituição, como o aperfeiçoamento dos Técnicos de Nível Superior influencia o trabalho na UFV. Foram verificados os efeitos do aperfeiçoamento do TNS para a Instituição e para o treinado; a existência de algum tipo de avaliação; bem como possíveis oportunidades de aprimoramento do processo atual de aperfeiçoamento da UFV.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Recursos Humanos no Setor Público**

A política de recursos humanos no setor público é discutida por Farias e Gaetani (2002) associada à profissionalização da administração pública. Segundo estes autores, os principais pontos das mudanças estão relacionados à institucionalização do princípio do mérito nas políticas de recrutamento, seleção e promoção de funcionários; ao gerenciamento da força de trabalho, bem como necessidades de alocação e dimensionamento; à gestão integrada dos recursos envolvidos; a implementação de políticas de recursos humanos; à realização de investimentos em recursos humanos através da promoção de programas de capacitação orientados para dirigentes; aos quadros de carreira e empregados públicos em geral e à adoção de mecanismos de avaliação de desempenho ligados à remuneração diferenciada para resultados satisfatórios.

A Reforma do Estado teve como um de seus propósitos dar uma atenção especial a questão dos recursos humanos no setor público, a partir do momento que a administração pública entendeu que era necessário alterar profundamente o perfil da força de trabalho, em direção a um quadro mais qualificado de servidores. De acordo com Pacheco (2002), um dos objetivos do Plano Diretor é modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, que inclui uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada, de uma efetiva administração salarial, e, ao mesmo tempo, introduzir no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho.

Estas mudanças envolvem um trabalho de reestruturação administrativa em todos os setores da administração pública, principalmente na área de recursos humanos em que é

fundamental modificações permanentes de comportamento dos funcionários públicos para torná-los mais preparados para os novos modelos de gestão do Estado que exigem que estes sejam capazes de prever as mudanças nas demandas dos cidadãos e possam atendê-las da melhor forma possível. As questões abordadas pelos autores supramencionados, se colocadas em prática, vão contribuir para a criação de uma política de recursos humanos mais integrada no setor público.

Neste sentido, Farias e Gaetani (2002), afirmam que o grande desafio da administração pública é formular uma política integrada e abrangente de recursos humanos, de modo a proporcionar-lhe maior organização e coesão. Eles ressaltam que existem muitos temas que ainda não estão bem resolvidos na área de recursos humanos como a avaliação de desempenho, a competitividade dos salários das carreiras estratégicas, a institucionalização de programas de aperfeiçoamento e progressão nas carreiras e a incorporação da variável recursos humanos nos processos de planejamento das organizações públicas.

De acordo com Marconi (2005), as mudanças estão ocorrendo de forma lenta, gradativa e ainda existe muito a ser feito para que sejam concluídas ou pelo menos sejam percebidos resultados efetivos. Ao discutir o papel tradicional da área de recursos humanos no setor público o autor afirma que suas funções se restringem às rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria e afins, a proposição de leis, regras e outros regulamentos relativos ao tema. Esta situação ainda permanece em muitos órgãos públicos brasileiros.

O autor supracitado comenta que não há definição de diretrizes gerais para as mesmas, o que contribui para que a área de recursos humanos continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. Neste contexto, as atividades desta área se limitam a priorização de atividades rotineiras e emergenciais, o que demonstra um gerenciamento reativo. Além disso, as atividades mais estratégicas como a definição de políticas de contratação, capacitação e remuneração, e outras sempre são deixadas de lado, inexistindo assim qualquer possibilidade de políticas integradas de recursos humanos.

O que se observa, de maneira geral, é que estão ocorrendo algumas mudanças na área de recursos humanos do setor público e, conforme colocado por Farias e Gaetani (2002) existem esforços para trabalhar no sentido de implementar políticas de recursos humanos mais amplas. Entretanto, foram observados alguns aspectos desta área que ainda não estão resolvidos e que dificultam o trabalho no sentido de adequar a área de recursos humanos às mudanças impostas pela profissionalização da administração pública.

Em se tratando de recursos humanos em IFES, de acordo com Olivier (2001), esta área, inicialmente, era denominada departamento de pessoal, preocupando exclusivamente com o cumprimento dos aspectos legais relacionados às pessoas. Posteriormente, as unidades gestoras de pessoas nas IFES atingiram o nível hierárquico de gerência, às vezes diretoria de recursos humanos, mas na maioria dos casos, ainda não possuem as características mínimas necessárias para fazerem jus a essa denominação. O discurso dos gestores das IFES e dos responsáveis pela área de recursos humanos, demonstra a necessidade da inserção da área no nível estratégico de decisões. Entretanto, são poucas as ações neste sentido, o que dificulta a implementação de novas técnicas de gestão.

Percebe-se que as organizações públicas encontram-se em fase de mudança de paradigma no que se refere à área de recursos humanos. Entretanto, como colocado pelos autores, não existe na prática, ações integradas que demonstram uma mudança de postura efetiva. Verifica-se que as ações ainda são isoladas e trazem mudanças em algumas políticas, mas como não abrangem todo âmbito de recursos humanos seus resultados nem sempre são visíveis e satisfatórios.

## 2.2 Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento constitui-se em uma das políticas de recursos humanos que tem como propósito tornar as pessoas capacitadas para exercer determinada função. A origem do treinamento de acordo com Vargas mencionado por Mourão e Borges-Andrade (2004) reporta aos primórdios da civilização, quando o homem da caverna passava para seus descendentes os conhecimentos básicos para a sobrevivência. O desenvolvimento de programas voltados para o treinamento tornou-se mais freqüente no início do século XX, devido à influência da escola clássica da administração em que o treinamento tinha como propósito preparar os indivíduos para atingir a maior produtividade possível.

Com o surgimento da Escola das Relações Humanas, a idéia de treinamento, além de capacitar as pessoas para o desempenho das tarefas, passou a englobar também os aspectos voltados para o relacionamento interpessoal e sua interação com a organização. Com a adoção do enfoque sistêmico na administração, os programas de treinamento tornaram-se ainda mais amplos passando a considerar entre outros objetivos, as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações e dificuldades de aprendizagem. Tais objetivos levaram muitas organizações a trabalharem com o novo conceito de desenvolvimento de recursos humanos. Com as mudanças ocorridas nas organizações, as ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) passaram a ser mais de apoio que de execução, tornando-se mais de facilitador no processo de desenvolvimento das pessoas do que o de programador e executor. (GIL, 2001).

O treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é definido por Gil (2001, p.121), como *o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização*. Por outro lado, desenvolver pessoas significa *dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem*. O que se verifica atualmente, é que o processo de treinamento precisa desenvolver competências nas pessoas para se tornarem mais produtivas e contribuir para a organização.

Por sua vez, Ferreira (1989, p. 14) define treinamento como *uma política promovida pela organização, visando liberar no indivíduo seu potencial, aperfeiçoando e desenvolvendo habilidades e conhecimentos, a fim de torná-lo apto a alcançar os objetivos da organização*. Quanto ao desenvolvimento, ele afirma que é como *um processo educacional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira ou para que se torne mais eficaz e produtivo*.

Chiavenato (1999, p. 295) também estabelece uma diferença entre os termos treinamento e desenvolvimento e ressalta que embora seus métodos constituam-se em processos de aprendizagem e sejam similares para afetá-la, a sua perspectiva no tempo é diferente. Segundo o autor *o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato no cargo*. Enquanto que o desenvolvimento de pessoas, *geralmente tem como foco os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas*. Desta forma, verifica-se que no treinamento deve-se oferecer ao funcionário conhecimento e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas, enquanto o desenvolvimento deve envolver, além disso, componentes que o aproximam do processo educativo que prepara a pessoa para uma atuação futura.

Verifica-se que, com as mudanças organizacionais e evoluções ocorridas nas teorias administrativas, o processo de treinamento passou a ser visualizado através de uma abordagem sistêmica. Conforme Borges-Andrade citado por Lacerda e Abbad (2003), o treinamento deve ser entendido como um conjunto de atividades interdependentes ou um subsistema, no qual são levantadas as necessidades de treinamento, através das quais é elaborado um planejamento que possibilitará uma orientação para a execução e a avaliação do

treinamento. O treinamento também é colocado por Gil (2001) como um sistema que abrange diversos subsistemas compostos pelo diagnóstico, prescrição, execução e avaliação. O autor ressalta que o enfoque sistêmico possui a vantagem de incorporar várias contribuições científicas ao treinamento. Já Chiavenato (1999), ao mencionar o processo de treinamento não afirma explicitamente que este constitui-se em um sistema, entretanto, o descreve como um processo cíclico e contínuo que é composto por quatro etapas, evidenciando, portanto um sistema composto por subsistemas.

As etapas do treinamento de acordo com Chiavenato (1999) são compostas pelo diagnóstico, que constitui-se no levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta e que precisam ser satisfeitas; pelo desenho que refere-se ao planejamento das ações de treinamento através da elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades levantadas; pela implementação que é a aplicação e condução do programa de treinamento; e pela avaliação que refere-se a verificação dos resultados do treinamento, ou seja, busca-se identificar se este realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes.

Para Gil (2001), a avaliação do processo de treinamento constitui-se em um dos aspectos mais críticos por se tratar de uma atividade complexa e difícil de ser realizada, entretanto é por meio dela que é possível conhecer os resultados do treinamento. A avaliação é dividida em quatro níveis diferentes que consiste na avaliação das reações na qual é identificada a percepção do treinado em relação ao conteúdo do treinamento e a situação em que este acontece; na avaliação da aprendizagem em que se verifica qual foi o aprendizado proporcionado pelo treinamento; na avaliação do comportamento no cargo que é realizada após um período que o treinamento ocorreu pelo superior imediato do treinado; e na avaliação do resultado que tem por finalidade verificar em que medida o treinamento trouxe mudanças desejadas pela organização.

Quanto aos resultados do treinamento, deve-se considerar a importância de algumas variáveis como determinantes, dentre estas estão as características individuais dos treinandos. Estas características estão relacionadas à motivação para aprender e para transferir a aprendizagem. *A motivação para treinar ou motivação para aprender pode ser definida como direção, esforço, intensidade e persistência com que os treinandos se engajam nas atividades orientadas para a aprendizagem antes, durante e depois do treinamento* (LACERDA e ABBAD, 2003, p. 82). Segundo os referidos autores, a extensão na qual os indivíduos estão motivados para aplicar o conteúdo que aprenderam durante o treinamento constitui-se em um outro estado afetivo que deve ser identificado ao final do treinamento. Isto diz respeito à motivação para transferir, ou seja, é a capacidade e disposição do participante de utilizar no trabalho, o que foi visto no programa de treinamento.

Para Borges-Andrade e Abbad mencionados por Meneses e Abbad (2003), dentre os principais objetivos do treinamento, destacam-se a identificação e superação das deficiências nos desempenhos, uma vez que as mudanças constantes que vêm ocorrendo no mundo do trabalho em função da competição entre as organizações e inovações tecnológicas levam a rápida obsolescência da mão de obra qualificada. Não há conhecimento da existência de produção tecnológica referente às etapas para elaboração de projetos na área e seus resultados sobre reações, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho.

Em se tratando de treinamento no setor público, Marconi (2005) ressalta que na maioria das instituições públicas não existem políticas definidas para o desenvolvimento do funcionário através do treinamento e da progressão na carreira. Esta situação carece de uma modernização e atualização da força de trabalho através do treinamento e desenvolvimento dos funcionários para que atendam às mudanças constantes nas exigências dos cidadãos. Neste sentido, Nunberg (1998) afirma que os processos de ascensão na carreira e programas

de treinamento adequados para os servidores públicos são praticamente inexistentes em muitos países que estão passando por reformas inclusive no Brasil.

Os autores supracitados ressaltam que as iniciativas de capacitação na direção das necessidades de autodesenvolvimento de dirigentes precisam ser aprofundadas na administração pública e, além disso, os mecanismos de avaliação de desempenho adotados precisam ser aprimorados. O desafio neste contexto é demonstrar empiricamente, por meio de estudos e pesquisas como os investimentos em profissionalização melhoram os resultados do serviço público. Esta convicção precisa ainda ser corroborada e transmitida à sociedade para que o treinamento seja mais valorizado e aplicado na gestão pública.

É importante ressaltar a necessidade de considerar todas as etapas que devem ser seguidas para a implementação do treinamento no setor público e reconhecer a dificuldade de avaliar seus impactos no trabalho. Neste sentido, Mourão e Borges-Andrade (2004) destacam a necessidade de existir uma avaliação de programas públicos de qualquer natureza, inclusive o treinamento, para assegurar a melhor aplicação dos recursos, de modo a obter o máximo de eficiência e efetividade.

As mudanças na área de recursos humanos, com a Reforma do Estado, englobam um trabalho efetivo no sentido de dar uma atenção especial à capacitação permanente dos servidores através do treinamento. Conforme Pacheco (2002), a partir de 1995 foram intensificados os treinamentos na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), na Escola de Administração Fazendária (ESAF), além de outras instituições públicas e privadas contratadas pelos diversos órgãos federais. A referida autora comenta que o aumento do número de treinamentos foi em parte possibilitado por uma nova visão acerca do papel da capacitação no setor público, já que tradicionalmente, a capacitação era vista como um requisito para promoção na carreira. Todavia, com a agenda de reforma pós-95, a capacitação passou a ser considerada tanto de interesse do servidor como de sua instituição.

Associada às mudanças de percepções sobre a necessidade de treinamento foi instituída, em 1998 uma Política Nacional de Capacitação. Segundo Pacheco (2002), esta política introduziu a noção de públicos-alvo e temas prioritários a serem capacitados, e ainda uma visão gerencial da capacitação. A proposta desta visão gerencial era tornar públicos os dados comparativos entre as diversas instituições federais, sobre o gasto com capacitação e o atendimento dos públicos-alvo prioritários. A autora ressalta que a implementação desta política foi burocratizada, e até 2002 não havia alcançado os resultados visados, não existindo, portanto, informações gerenciais sobre a capacitação de servidores públicos federais.

Ainda com relação à capacitação no setor público, a referida autora afirma que existe a hipótese de que hoje se gasta muito com capacitação e não se sabe como estes recursos são gastos, já que os resultados não são mensurados, e, além disso, não há clareza sobre as prioridades e as especificidades do setor público. Por outro lado, a distribuição de recursos para a capacitação, entre os diversos órgãos federais, é ainda muito desigual. A Política Nacional de Capacitação lidou com esse problema como um dado da realidade, impossível de ser alterado a curtíssimo prazo. Torna-se necessário um realinhamento estratégico das áreas de recursos humanos das organizações públicas para maior efetividade no uso de recursos destinados à capacitação dos servidores.

Verifica-se que a postura tradicional não contribui para que o tema recursos humanos seja incluído na agenda dos dirigentes e nem cria condições favoráveis para as mudanças que se quer produzir no setor público. A partir do momento que a área de recursos humanos se posicionar como agentes de mudança e não “defensores do *status quo*”, e entenderem que o seu propósito maior é apoiar o desenvolvimento de pessoas para que a instituição alcance seus resultados, a capacitação poderá tomar novo impulso e maior eficácia (PACHECO, 2002).

Dentro do que se propõe o desenvolvimento de recursos humanos em qualquer organização deve ter institucionalizado programas de treinamento, cursos de formação e capacitação e o desenvolvimento organizacional. Olivier (2001), ao discutir a área de recursos humanos em Instituições Federais de Ensino Superior, afirma que é interessante observar que as normas das IFES têm sido estabelecidas por técnicos e professores que ocupam cargos de confiança. No entanto, os procedimentos adotados demonstram que essas pessoas desconhecem totalmente os requisitos técnicos para gerenciar tais questões.

Toda esta situação colocada pelas autoras, em se tratando de aplicação dos recursos humanos, resulta na desmotivação do servidor. Com relação ao treinamento, não existe nenhuma política que o contemple como um elemento estratégico no setor público, especialmente nas IFES. Percebe-se que nestas Instituições, quando existem ações de treinamento, elas não estão associadas a outras políticas, como por exemplo, a possibilidade de ascensão na carreira. Isto contribui para que o funcionário fique desmotivado para realizar um treinamento ou, quando o faz, ao voltar para o exercício de sua função, torne-se insatisfeito pelo fato de não poder progredir na carreira ou até mesmo aplicar o que aprendeu em seu cargo.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Esta pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Viçosa no período de junho e julho de 2005. A população foi constituída por seis ex-dirigentes das gestões 1997-2000 e 2001-2004 (Reitores, Pró-Reitores de Administração e Diretores de Recursos Humanos). A escolha dos ex-dirigentes foi intencional, uma vez que trata-se de pessoas que participaram ativamente das questões relacionadas aos recursos humanos da Instituição e, ainda, devido ao fato da pesquisa buscar analisar a evolução da política de treinamento em um período específico, que neste caso, corresponde aos últimos oito anos.

O presente trabalho caracteriza-se, quanto aos fins, de acordo com Vergara (1997), como pesquisa exploratória, que é aquela realizada em uma área onde há pouco conhecimento acumulado, ou seja, poucos estudos científicos como é o caso de políticas de treinamento em IFES. Assim, a pesquisa exploratória foi utilizada com a finalidade de obtenção de informações que serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva é caracterizada, pela referida autora, como aquela que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis. Na fase descritiva deste trabalho foram estudadas as variáveis que interferem no processo de treinamento na UFV, buscando entender como as variáveis se inter-relacionam.

Optou-se por realizar estudo de caso devido à incipiência de pesquisas na área de treinamento em IFES. Conforme Gil (1996), o estudo de caso tem maior utilidade nos estudos exploratórios. O estudo de caso possibilita estudar de forma mais aprofundada uma realidade específica, já que seus resultados poderão contribuir para estudos futuros.

Para responder o problema de pesquisa foi utilizado o método qualitativo, que possibilitou, por meio de entrevistas, fazer um estudo acerca da política de treinamento dos técnicos de nível superior na UFV, bem como os seus resultados para a Instituição e para os treinados. De acordo com Marconi e Lakatos (1991), na entrevista semi-estruturada o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido.

Nas entrevistas, buscou-se conhecer a percepção dos ex-dirigentes referente aos resultados do treinamento para o TNS e para a Instituição, bem como explorar suas sugestões para aprimorar processo de aperfeiçoamento. Além disso, foi verificado se os entrevistados passaram pela experiência de ter como subordinado um técnico que tenha participado do programa de aperfeiçoamento, com o objetivo de identificar as mudanças ocorridas no

comportamento, desempenho e satisfação dos treinados. Os ex-dirigentes também opinaram a respeito do processo de avaliação do aperfeiçoamento.

As informações obtidas com as entrevistas foram descritas separadamente e posteriormente, analisadas de forma comparativa, buscando verificar semelhanças e diferenças entre as opiniões dos ex-dirigentes da Instituição. A análise comparativa dos entrevistados foi feita utilizando-se da técnica de análise de conteúdo que tem por objetivo identificar o que está sendo expresso sobre determinado assunto (VERGARA, 2005).

Assim, das entrevistas realizadas com os ex-dirigentes da UFV, foram destacados os termos mais importantes de cada questionamento, e então foram criadas tabelas, baseando-se nas respostas dos entrevistados. Na discussão dos dados, cada entrevistado recebeu um código que corresponde a E1, E2, E3, E4, E5 e E6.

#### 4 Análise e Discussão das Entrevistas

Com o propósito de conhecer os principais aspectos constituintes do processo atual de aperfeiçoamento dos Técnicos de Nível Superior na UFV, foram realizadas entrevistas com ex-dirigentes da Instituição. Procurou-se com as entrevistas verificar o significado do treinamento para a instituição, identificar os principais problemas e obstáculos para o oferecimento de aperfeiçoamento e verificar as perspectivas dos dirigentes quanto a melhorias dos programas de aperfeiçoamento.

As opiniões dos entrevistados são bastante divergentes, embora alguns apresentaram discussões semelhantes no que se refere ao processo de aperfeiçoamento na UFV. Abaixo encontram-se listados os principais comentários dos dirigentes que definem o aperfeiçoamento na UFV:

- Trata-se de um gesto isolado de algum dirigente
- Acontece devido ao interesse particular do servidor

Um dirigente afirmou que não existe uma política institucional para este tipo de capacitação, o que existe são ações isoladas de alguns dirigentes que necessitam de alguém mais especializado para atuar em algum órgão ou então é uma iniciativa do próprio do servidor. Outros relataram que sempre se prioriza o interesse da Instituição, mas o aperfeiçoamento acontece devido à iniciativa individual e, em alguns casos, resultam em retorno pouco significativo para o setor de trabalho do treinado.

Os entrevistados (Quadro 1) reconhecem a necessidade de implementação de ações conjuntas de recursos humanos para que o programa de aperfeiçoamento proporcione bons resultados para a Instituição. Segundo E4, o programa de capacitação deve estar associado a uma política de recursos humanos. Para E3, a inexistência de um plano de carreira impossibilita o funcionário de galgar os diversos ramos da carreira, o que resulta no desestímulo do TNS para realizar o aperfeiçoamento e aqueles que o fazem, acabam não sendo recompensados como merecem.

**Quadro 1: Principais problemas observados no processo de aperfeiçoamento dos TNS da UFV**

Principais problemas	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Inexistência do plano institucional de capacitação	x		x		x	x
Inexistência do plano de carreira para o TNS			x			
Dificuldade de afastar do cargo				x		
Impossibilidade do TNS mudar de cargo após qualificar-se	x			x		
Aperfeiçoamento para TNS desassociado da área de atuação	x		x	x		
Aperfeiçoamento desassociado das demais políticas de RH				x		

Fonte: Dados da pesquisa



A inexistência de um plano institucional de capacitação do TNS foi o item citado com maior frequência, pois quatro dos seis entrevistados relataram que não existe uma política bem definida que possibilite um planejamento para o aperfeiçoamento, com a definição de algum tipo de recompensa para o funcionário que o realizou. Além disso, o afastamento do cargo para fazer o aperfeiçoamento é uma dificuldade encontrada pelo funcionário ao decidir fazê-lo. Isto ocorre em função da carência de pessoal em alguns setores pelo fato passar muito tempo sem concurso para técnico-administrativo.

É importante ressaltar que a UFV, como qualquer outra organização pública está submetida às leis que determinam quais os benefícios e possibilidades que o funcionário público tem, em se tratando de políticas de recursos humanos. Assim, fica difícil para a Instituição estabelecer uma política de capacitação que trará resultados positivos para a mesma e para o funcionário, pelo fato de outras políticas de recursos humanos no setor público não serem ainda bem definidas. Um exemplo é a questão da política de plano de carreiras que está associada ao fato do funcionário não poder mudar de cargo após fazer um aperfeiçoamento. Isto depende de mudanças a nível governamental e não local como no caso da UFV.

Outro problema apontado nas entrevistas é a impossibilidade do funcionário mudar de cargo após a realização do aperfeiçoamento, pois, de acordo com a legislação vigente, faz-se necessário submissão a um novo concurso público para que a pessoa mudar de cargo. De acordo com dois dos entrevistados, o funcionário ao concluir o aperfeiçoamento e retornar a UFV, cria certa expectativa de mudar de cargo, ter uma melhoria salarial ou até ingressar na carreira docente. Como isto não é possível, o TNS acaba ficando frustrado, pois se esforçou para aperfeiçoar e, em muitos casos, não tem nenhum retorno.

Outra questão colocada pelos entrevistados E1, E3 e E4 (Quadro 1) é o fato do funcionário trabalhar em uma área e fazer o aperfeiçoamento em outra que, provavelmente, não vai contribuir para a sua formação e qualificação no cargo que atua. O TNS, muitas vezes, faz o aperfeiçoamento por interesse próprio, em uma área fora da sua atuação na UFV, criando uma situação difícil para a Instituição, que espera um resultado efetivo do investimento realizado.

Ainda há casos em que o TNS faz o aperfeiçoamento na área que atua, mas não consegue aplicar o que aprendeu em função das carências de pessoal que exigem dele a capacidade para realizar atividades não compatíveis com o seu nível de especialização. Além disso, segundo o relato de E3, em muitos casos, os professores necessitam do auxílio de um técnico para desenvolver suas atividades e não encontram porque os técnicos ao se qualificarem acham que estão em um outro patamar e não precisam realizar determinado trabalho. Como afirmou E4, existem ainda situações em que a pessoa acaba trabalhando junto com professor ministrando aula prática, fazendo muita coisa como se fosse um docente, e na verdade, ele não pode atuar oficialmente como tal.

Toda esta situação de incerteza com a qual o funcionário se depara ao voltar do aperfeiçoamento acaba gerando a sua insatisfação e desmotivação no trabalho, já que ele não pode mudar de cargo, ser professor ou até mesmo não ser possível aplicar o que aprendeu no seu cargo. Isto pode acontecer pelo fato do aperfeiçoamento não ser compatível com a sua função ou então a carência de pessoal exigir que ele realize atividades não condizentes com o seu aperfeiçoamento.

Os ex-dirigentes da Instituição ao opinarem a respeito dos resultados do aperfeiçoamento para a UFV e para os TNS apontaram resultados positivos e negativos dessa política, tanto para os funcionários quanto para a instituição, como se observa no Quadro 2.

**Quadro 2: Resultados do aperfeiçoamento no trabalho**

Comentários	E1	E2	E3	E4	E5	E6
O aperfeiçoamento traz benefícios para o TNS		x	x			
O aperfeiçoamento traz resultados positivos para a UFV		x		x		
O TNS não consegue aplicar o que aprendeu em seu cargo			x	x		
O aperfeiçoamento resulta em problemas para a Instituição			x			x
Aperfeiçoamento resulta em desmotivação e insatisfação do TNS			x	x		x

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com E1 não existe uma avaliação geral da UFV sobre processo atual de aperfeiçoamento e, segundo ele, somente alguns casos trazem bons resultados. A falta de avaliação pode estar relacionada ao fato dos programas de treinamento não estarem institucionalizados.

Em se tratando dos benefícios do aperfeiçoamento para o funcionário, E2 declarou que o resultado para o TNS se dá por meio do seu crescimento pessoal e profissional. Para E3, Os benefícios só acontecem quando O TNS encontra possibilidades de aplicar, em suas atividades, os novos conhecimentos adquiridos. E2 declarou ainda que, posteriormente, os benefícios para os TNS se revertem num crescimento da Instituição, na medida em que o funcionário consegue aplicar os seus conhecimentos adquiridos, seja no cargo que ocupa ou em outra atividade.

Quanto aos benefícios do aperfeiçoamento do TNS para a UFV, E4 declarou que a Instituição, direta ou indiretamente se beneficia, pois o aperfeiçoamento não é somente um benefício de ordem pessoal, mas também um ganho para a UFV, ou seja, um crescimento do funcionário e da própria Instituição, pois o funcionário é sempre aproveitado. Apesar de o TNS estar, muitas vezes, impossibilitado de mudar de cargo, acaba exercendo funções além das suas atribuições, no seu cargo ou em outra atividade, mas ainda assim, resulta em maiores benefícios para a Instituição.

Segundo dois dos entrevistados, as dificuldades após o processo de aperfeiçoamento podem surgir quando o funcionário não consegue aplicar em seu cargo o que aprendeu. Para E3, uma das causas do funcionário não conseguir colocar em prática os conhecimentos adquiridos deve-se, em muitos casos, ao fato da sua capacitação ser fora da área de trabalho onde está lotado. Isto pode resultar em problemas para a própria Instituição, porque o indivíduo fica desestimulado ao perceber que seu esforço pessoal não culminou em resultados satisfatórios. Além disso, conforme E3 existem casos em que o funcionário faz o aperfeiçoamento na sua área de atuação, retornando ao seu cargo todo entusiasmado. Entretanto, quando começa realizar suas atividades percebe que não é possível aplicar os seus conhecimentos devido a outras restrições e imposições, ou às vezes se sente subestimado para exercer as mesmas funções que o cargo exige, podendo resultar na sua insatisfação.

Como já foi colocado nesta discussão, um item muito citado pelos entrevistados é a inexistência de regras bem definidas para todo o processo de aperfeiçoamento, o que resulta em situações difíceis tanto para a Instituição quanto para o funcionário. Segundo E6, se o aperfeiçoamento não está diretamente relacionado a função do TNS, este pode tornar-se um problema para UFV, já que a Instituição não tem um funcionário que atenda as suas necessidades, mas sim, uma pessoa desmotivada e insatisfeita.

O processo de treinamento envolve algumas etapas que são fundamentais para que este tenha bons resultados. A última etapa trata-se da avaliação do treinamento, que é considerada de fundamental importância neste processo, pois é nesta etapa que são verificados os resultados do treinamento, ou seja, se este atendeu aos objetivos estabelecidos. Com relação à existência de avaliação do aperfeiçoamento na UFV, todos os entrevistados afirmaram que não existe nenhum tipo de avaliação do TNS quando retorna à Instituição.

Um dos entrevistados afirmou que, de modo geral, os superiores não têm uma cultura de avaliação do seu subordinado. Esta situação é decorrente da inexistência de uma política institucional de avaliação do aperfeiçoamento. De acordo com E5, cria-se uma expectativa do grupo de trabalho quando a pessoa afasta-se do seu cargo para realizar o aperfeiçoamento em função do que o funcionário poderá agregar de novidades às atividades do setor em que trabalha. Assim, de certa forma, o funcionário é avaliado informalmente pelos colegas de trabalho, mas não há uma avaliação formal que possibilite a instituição identificar os resultados do aperfeiçoamento. Neste sentido, foi enfatizada pelos entrevistados a necessidade da criação de uma avaliação institucional do aperfeiçoamento.

Considerando que uma das formas de identificar os resultados efetivos de um programa de aperfeiçoamento é através de questionamentos feitos às pessoas que trabalham junto ao funcionário que foi treinado, sejam seus colegas de trabalho ou seus superiores imediatos. Buscou-se verificar quais dos ex-dirigentes entrevistados já tiveram a oportunidade de trabalhar com TNS que fizeram aperfeiçoamento. Dos seis entrevistados, quatro afirmaram que durante o período que atuaram como dirigentes da Instituição trabalharam com funcionários que haviam realizado aperfeiçoamento. Estes entrevistados também foram questionados a respeito das mudanças percebidas no comportamento, desempenho e satisfação do funcionário no cargo. Para eles, os resultados do aperfeiçoamento podem ser satisfatórios ou não, dependendo de cada situação.

Segundo E2, foram percebidas muitas mudanças no comportamento do funcionário que realizou o aperfeiçoamento, sendo que suas contribuições foram significativas para a UFV. Já E5 relatou que em sua experiência, foram percebidos resultados tanto negativos como positivos, pelo próprio engessamento do setor público, que dificulta, em alguns casos, a utilização das potencialidades do funcionário que realizou o aperfeiçoamento. Entretanto, este entrevistado afirmou que teve experiências fantásticas de pessoas que faziam trabalho fora do horário e se esforçavam para aplicar os conhecimentos adquiridos no aperfeiçoamento. Ele relatou ainda que trata-se de um processo de melhoria gradativa que é percebido aos poucos, principalmente nos casos em que a pessoa não se afasta do cargo para fazer o aperfeiçoamento, conciliando, assim as duas atividades.

Outros dois ex-dirigentes afirmaram que os resultados do aperfeiçoamento, de modo geral, não são satisfatórios. Segundo E4, no caso que presenciou, o funcionário fez o aperfeiçoamento na área que exercia sua função na UFV, entretanto os resultados não foram positivos, pois ao retornar à Instituição não aceitava realizar as atividades do seu cargo, pensando que poderia fazer coisa melhor e acabava deixando todas as tarefas para outras pessoas fazerem. Já E6 relatou que estava acompanhando um caso em que a pessoa realizou o aperfeiçoamento e, ao retornar, disse que queria permanecer no mesmo cargo e qualquer oportunidade que surgisse ela iria deixar a UFV. Neste caso, os resultados foram mínimos para a Instituição.

Por meio desta breve discussão a respeito do aperfeiçoamento na UFV é possível perceber que existem algumas questões pendentes a respeito desta política de recursos humanos que precisam ser resolvidas para que os resultados do aperfeiçoamento possam proporcionar maiores benefícios tanto para a Instituição como para o treinado. Um último questionamento feito aos entrevistados foi referente ao que pode ser feito para melhorar o processo de aperfeiçoamento na UFV. Para E1 seria interessante fazer uma avaliação dos casos que já fizeram o aperfeiçoamento, buscando identificar quais foram os resultados para o funcionário e para a Instituição. Isto poderia ser feito através de entrevista pelo setor de recursos humanos com o treinado, com o pessoal do órgão contemplado e com seu superior imediato.

Como pode ser observado no Quadro 3, seria necessária a criação de uma política institucional de capacitação, como sugerido por E1 que reconheceu a dificuldade da criação

desta política pelo fato de depender de ações em um âmbito maior no nível de política de governo.

**Quadro 3: Perspectivas de melhoria no processo de aperfeiçoamento dos TNS na UFV**

Comentários	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Implementação de política institucional de aperfeiçoamento	x			x		
Inserção do processo de avaliação	x			x	x	
Política institucional que objetive uma maior valorização do TNS		x				
Plano de carreira do TNS			x			
Política salarial que contemple o aperfeiçoamento			x			
Que as IFES busquem soluções em conjunto				x		
Alteração da legislação				x		x
Mudança na política de governo	x		x	x		
Aperfeiçoamento direcionado para área de atuação do funcionário						x

Fonte: Dados da pesquisa

Além do entrevistado supracitado, E4 e E5 também enfatizaram que deve ser realizada uma avaliação do TNS que fez aperfeiçoamento. Segundo eles, devem ser identificados os resultados não só no aspecto profissional do TNS, mas também para a Instituição. E5 comentou que quando a avaliação não é realizada, não tem como saber se o investimento feito no aperfeiçoamento do funcionário foi otimizado.

Com relação ao que precisa ser feito para melhorar o aperfeiçoamento na UFV, E2 entende que a instituição precisa reconhecer o TNS como um elemento fundamental para o seu processo de crescimento institucional. Para este entrevistado, o que existe atualmente na UFV é uma situação de conveniência, pois quando é conveniente para a Instituição ela usa indevidamente o técnico, como nos casos em que ele exerce o papel de docente, e quando não há necessidade do seu trabalho, ele não é valorizado. Em muitos casos, a UFV investe no funcionário ao deixá-lo fazer a sua capacitação e depois não reconhece que o TNS cresceu profissionalmente e pode contribuir para o desenvolvimento da Instituição.

Segundo E3, deveria ser criada uma política salarial que contemplasse um treinamento diferenciado com um plano de carreira que permitisse ao indivíduo visualizar um futuro melhor. Entretanto, isto depende de uma política de governo, o que torna um pouco complicado a implementação das políticas locais. A criação de uma política de governo também foi levantada por outros dois entrevistados como o ponto principal para que ocorram mudanças no processo atual de aperfeiçoamento na UFV. O primeiro passo para estas mudanças, conforme E4 seria uma discussão entre as IFES a respeito da situação atual da política de treinamento nestas instituições públicas. Além disso, conforme afirma E6, a política de governo deveria envolver alterações na legislação, permitindo que a pessoa uma vez que tenha entrado no serviço público, possa mudar de um cargo para outro por qualquer mecanismo que seja. Isto permitiria um melhor aproveitamento do funcionário que fez o aperfeiçoamento, pois ele poderia mudar de cargo à medida que se tornasse mais qualificado, o que poderia resultar em maior motivação e satisfação e, ao mesmo tempo, em ganho para a Instituição que estaria utilizando as potencialidades do seu TNS.

## 5 Considerações Finais

Considerando que este trabalho teve como propósito realizar um estudo exploratório com ex-dirigentes da UFV a respeito da situação atual do aperfeiçoamento na Instituição, foi observado que não existe uma política de treinamento na UFV que atenda às necessidades dos treinados (TNS) e da Instituição. O que se observa é que existem muitas questões não

resolvidas no processo de aperfeiçoamento e que contribuem para prejudicar os seus resultados.

Quanto aos efeitos do treinamento de TNS para a Instituição, os dirigentes declararam que estes podem ser negativos quando o funcionário não consegue aplicar os conhecimentos adquiridos. Entretanto, foram citados casos em que o aperfeiçoamento traz resultados satisfatórios para UFV, quando o TNS contribui de forma significativa para a Instituição, seja no cargo em que atua ou em outra atividade. Dentre as causas do TNS não conseguir colocar em prática o que lhe foi acrescentado através do aperfeiçoamento, está o fato deste não ser na área de atuação do funcionário na Instituição e a necessidade de executar tarefas diferenciadas, em função da carência de pessoal.

Em se tratando dos efeitos do aperfeiçoamento dos TNS para os mesmos, os entrevistados declararam que, em termos de aprendizado pessoal e profissional, os resultados são satisfatórios, já que o aperfeiçoamento tem como primeiro impulso o interesse do funcionário. Todavia, quando o funcionário retorna à Instituição pode se deparar com situações difíceis de serem solucionadas, pois às vezes ele deseja ampliar sua atuação e, mudar de cargo e, normalmente não consegue. Tal situação pode resultar na desmotivação e insatisfação do servidor.

A UFV não possui nenhum tipo de avaliação dos funcionários que retornam do aperfeiçoamento. Isto dificulta a identificação dos resultados do aperfeiçoamento para a Instituição, ou seja, não é possível saber se o investimento realizado no TNS foi otimizado. A avaliação do processo de treinamento constitui-se em uma de suas etapas mais importantes. A não realização desta etapa demonstra a falta de planejamento e definição de objetivos da UFV para o aperfeiçoamento de seus TNS.

Apesar de aparentemente não existir uma política institucional de aperfeiçoamento para os TNS, o aperfeiçoamento acontece eventualmente e resulta em elevados investimentos financeiros. Entretanto, não se pode afirmar que estes recursos são utilizados da melhor forma, pela inexistência de estudos aprofundados sobre processos de transferência de aprendizagem, mudança de comportamento ou impacto do treinamento no trabalho. Verifica-se, portanto, a falta de avaliação do treinamento para identificar os resultados alcançados.

Como pode se constatar, não existem regras bem definidas com relação ao processo de aperfeiçoamento da UFV, desde o planejamento até as implicações de seus resultados para os envolvidos. Conforme colocado pelos ex-dirigentes, é necessária a criação de uma política de governo que contemple a gestão de recursos humanos de forma integrada envolvendo, por exemplo, a criação um plano de carreira que possibilite o funcionário mudar de cargo, e uma política de capacitação que motive o funcionário a fazer o aperfeiçoamento, proporcionando benefícios ao mesmo após terminá-lo.

Enquanto esta política de governo não é criada, o que a Instituição tem a fazer é tentar minimizar as conseqüências negativas que podem advir da situação atual do aperfeiçoamento. Uma questão a ser trabalhada é a conscientização do funcionário de que ele não pode mudar de cargo após realizar o aperfeiçoamento. Quanto aos programas de aperfeiçoamentos, estes devem ser permitidos desde que sejam diretamente relacionados à área de atuação do servidor. Estas medidas associadas à realização de um planejamento e avaliação do aperfeiçoamento podem contribuir para que a Instituição tenha menos problemas com o TNS após seu retorno do aperfeiçoamento, evitando que ele fique insatisfeito com a situação de trabalho que terá que enfrentar.

Finalizando, cabe ressaltar que este trabalho tratou de um estudo exploratório que teve como foco conhecer a percepção de ex-dirigentes da UFV sobre o aperfeiçoamento dos TNS. Portanto, novos estudos devem ser realizados com o propósito de identificar as opiniões de outros agentes deste processo, tais como os próprios treinados e seus superiores imediatos, vinculados à UFV. Além disso, este estudo deve ser replicado, visto que a realidade

encontrada na UFV pode ser semelhante, mas não igual a outras instituições, entretanto o programa de aperfeiçoamento é de igual importância para todas as IFES.

## 6 Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999. 498 p.

FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI : um balanço provisório**. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044002.pdf>. Acessado em: 08/02/05.

FERREIRA, Ernando Monteiro. **Manual de levantamento de necessidades de treinamento**. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 1989. 150 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 162 p.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 310 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.

LACERDA, Érica Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Predictoras. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 7, n. 4, p. 77-96 Out./Dez. 2003.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. s.d. Disponível em: <http://www.top.org.ar/documentos/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>. Acessado em: 05/02/05.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ABBAD, Gardênia. Preditores Individuais e Situacionais de Auto e Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 7, p. 185-204. Edição Especial. 2003.

MOURÃO, Luciana; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Avaliação de Programas Públicos de Treinamento: Um Estudo sobre o Impacto no Trabalho e na Geração de Emprego.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba/PR. ENANPAD, 2004, CD-ROM.

NUNBERG, Barbara. **Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos.** Cadernos ENAP. n. 14. Brasília: ENAP, 1998. 90 p.

OLIVER, Marilene. **Planejamento Estratégico e Gestão de Recursos Humanos: Casos e Descasos nas Universidades Federais** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas/SP. ENANPAD, 2001, CD-ROM.

PACHECO, Regina Silvia. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público.** Ano 53. n. 4. Out-Dez 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997. 90 p.

\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005. 290 p.