

IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE IÇARA – SC

Bruna Pedro Manarin, UNESC
Débora Volpato, UNESC
Adriana de Carvalho Pinto Vieira, UNESC
Júlio Cesar Zilli, UNESC

RESUMO: Devido à competitividade existente no mercado e o ambiente globalizado, as organizações precisam estar atentas às mudanças. É necessário atrair pessoas competentes e motivadas para produzir cada vez mais e capacitá-las para que trabalhem de forma eficaz e eficiente. Desta forma, as organizações precisam disponibilizar capacitações para desenvolver as habilidades e competências dos seus colaboradores. Diante deste cenário, o estudo tem como objetivo identificar as necessidades de capacitação em uma instituição pública localizada no município de Içara – SC. Metodologicamente, o estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e quanto aos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa de campo. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário, com perguntas abertas e fechadas, aplicado com os servidores e estagiários, e uma entrevista semiestruturada com os gestores da instituição. A análise de dados foi de ordem qualitativa. O estudo mostrou que os colaboradores sentem falta de realizar capacitações. Porém, colaboradores e gestores sabem dos benefícios que a capacitação pode proporcionar. Entretanto, os colaboradores não são cobrados ou incentivados pelos seus líderes a realizarem qualquer tipo de curso.

Palavras-chave: Capacitação. Motivação. Gestão de pessoas.

IDENTIFICATION OF TRAINING NEEDS IN A PUBLIC INSTITUTION LOCATED IN THE MUNICIPALITY OF IZARA - SC

ABSTRACT: Due to the competitiveness of the market and the globalized environment, organizations need to be aware of the changes. It is necessary to attract competent and motivated people to produce more and more and enable them to work effectively and efficiently. In this way, organizations need to provide training to develop the skills and competencies of their employees. Given this scenario, the study aims to identify the training needs in a public institution located in the municipality of Içara - SC. Methodologically, the study is characterized as a descriptive research, regarding the ends, and as for the means of investigation, a field research was carried out. The research instrument used was a questionnaire, with open and closed questions, applied with the servants and trainees, and a semi-structured interview with the managers of the institution. Data analysis was qualitative. The study showed that employees lack training. However, employees and managers know the benefits that training can provide. However, employees are not charged or encouraged by their leaders to undertake any type of course.

Keywords: Training. Motivation. People management

Introdução

Devido à competitividade existente no mercado e o ambiente globalizado, as organizações precisam estar atentas às mudanças. É necessário atrair pessoas competentes e motivadas para produzir cada vez mais e capacitá-las para que trabalhem de forma eficaz e eficiente.

As empresas estão vivendo grandes mudanças, e assim, precisam se adequar constantemente ao mercado. Para isso, é necessário aprimorar o conhecimento das pessoas que nelas trabalham, pois pode ser considerado que as pessoas são a maior fonte de riqueza que as organizações possuem. Desta forma, as competências humanas cada vez mais devem ser valorizadas, em consequência, é fundamental capacitar os colaboradores frequentemente.

Diante deste contexto, o estudo tem como objetivo identificar as necessidades de capacitação em uma instituição pública localizada no município de Içara – SC. Para se alcançar este objetivo, foi realizada a identificação das necessidades de capacitação de profissionais da instituição Pública objeto de estudo; apresenta-se o perfil dos colaboradores; identificar as necessidades de treinamento percebidas pelos colaboradores e verificar-se a necessidade de capacitação para os colaboradores e para os gestores, percebidas pelos gestores.

Desta forma, o artigo está estruturado em cinco seções. A primeira é a introdução. A segunda discorre sobre a fundamentação teórica, dos quais aborda os principais aspectos no que se refere a gestão de pessoas, motivação e capacitação. A posteriormente, a terceira seção são descritos os procedimentos metodológicos. A quarta seção são apresentados a análise e os resultados da pesquisa. Por fim, são tecidas as considerações finais.

Capacitação e Desenvolvimento

Diante da competitividade e da necessidade de implementar novos programas de treinamento, educação, qualidade, entre outros, as empresas estão sendo impulsionadas pelo mercado a buscar novas técnicas e se readequar (BOOG, 2001). De acordo com Lacombe (2011), a capacitação pode ser definida como qualquer atividade que colabore com a melhoria dos conhecimentos profissionais. Pode tornar uma pessoa hábil a exercer melhor uma determinada função, ou seja, aumentar a sua capacidade ou prepará-la para trabalhar em outras áreas ou atividades.

O principal motivo da qual as organizações capacitam os seus colaboradores é no sentido de dar oportunidade para o crescimento de novas práticas ou aprimorar aquelas que eles as pessoas já possuem. Este colaborador, conseqüentemente, deve produzir com mais qualidade para a organização, a fim de trazer os retornos esperados, por meio da aplicação correta do treinamento (LACOMBE, 2003).

Para a avaliação de capacitação a ser aplicada em uma organização, é necessário que cada uma destas fases seja atingida: levantamento das necessidades de treinamento, planejamento, execução e avaliação de resultados (BOOG, 2001).

A identificação das necessidades para capacitar os colaboradores pode ser realizada por meio de formulários, de entrevistas individuais, reuniões ou por observação no próprio local de trabalho. A análise específica ou algum outro meio de observação, é indispensável para que as causas dos problemas sejam descobertas e possam ser trabalhadas na avaliação de resultados (BOOG, 2001). Para a realização do planejamento é necessário identificar quais competências precisam ser melhoradas e que são exigidas pelos planos dos cargos. Estas competências formam o que é conhecido como o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). O conhecimento é aquilo que os colaboradores precisam saber, as habilidades são aquilo que

estas mesmas pessoas precisam saber fazer e as atitudes são as formas como elas se comportam (BOOG, 2001).

A execução da capacitação nada mais é do que a parte prática daquilo que foi planejado anteriormente, com o objetivo de melhorar as necessidades de capacitação que foram identificadas na organização. Deve ser levado em consideração a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados (MARRAS, 2016).

A avaliação da capacitação tem como objetivo conferir os efeitos daquilo que foi planejado e esperado pela instituição. É importante que ao final desta etapa seja possível mensurar os resultados atingidos, pois mensurar os resultados é uma das maiores dificuldades encontradas na área de treinamento e desenvolvimento de pessoas (MARRAS, 2016).

Algumas empresas já entendem que a capacitação não se faz necessária somente para os colaboradores de níveis operacionais. Existe a importância de se trabalhar essa capacitação com as chefias também, pois um gestor bem capacitado reflete bons resultados por meio de uma boa comunicação com seus subordinados, contribuindo com melhorias na produtividade e na qualidade do público interno da empresa (BRUM, 2010).

Este processo pode ser aplicado em toda a empresa e é indicado para aprimorar ou possibilitar novas habilidades aos colaboradores. Ao capacitá-los, a empresa se intensifica, alcançando metas e objetivos. Com o aumento da competição no mercado de trabalho, as organizações precisam estar prontas, tendo assim, a capacitação como única saída, conforme destaca Boog (2002). O maior desafio a ser enfrentado no treinamento é a escolha do programa que será executado. No momento da escolha de métodos e recursos, deve-se manter um equilíbrio entre a cultura da empresa e o público que será capacitado. É necessário tomar cuidado em todos os detalhes deste subsistema, por mais simples que sejam, todos devem ser considerados (BOOG, 2002).

Comprometimento do Colaborador

Para Stecca (2001), o comprometimento organizacional retrata o interesse dos colaboradores em relação à empresa em que trabalham, bem como o interesse da empresa para com os seus colaboradores, favorecendo assim, o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais.

Desta forma, a maior parte das empresas busca se comprometer com os seus colaboradores e apresentam condições para que o mesmo permaneça presente na organização. Estas empresas disponibilizam treinamento e educação com o objetivo de repassar a cultura da empresa, como costuma trabalhar, suas políticas de cargos, salários e benefícios que atuam com o objetivo de atingir as metas da organização. Para isto, é necessário que o colaborador esteja disposto a se envolver com a ideologia da empresa (STECCA, 2001).

No entendimento de Oliveira (1999) o comprometimento dos colaboradores nas empresas dependerá de quanto o trabalho significa na vida de cada um deles. Para algumas pessoas o trabalho pode representar sua fidelidade à empresa, já para outras pessoas, apenas para atingir seu crescimento profissional.

No setor público a seleção de pessoas se dá por meio de concurso, desta forma, muitas vezes os colaboradores acabam sendo criticados por não temer a perda do cargo que ocupa, bem como, os servidores acabam sendo considerados como pessoas que se comportam de maneira desalinhada, que faltam ao trabalho e, conseqüentemente, se comprometem menos e demonstram menos responsabilidade com o seu trabalho (RUSSO, 2009).

Para Caon (2001), quanto maior for o nível de comprometimento organizacional, mais satisfeito o colaborador se sentirá em seu local de trabalho. O comprometimento e a satisfação

das pessoas são ações positivas para ambos os lados, pois desta forma é possível atingir melhores resultados e objetivos com maior eficiência.

Motivação

Na concepção de Gil (2014), a motivação é entendida como uma força que dá incentivo as pessoas a agirem. Contudo, é importante saber utilizar técnicas corretas para identificar os fatores motivacionais de cada pessoa dentro das empresas, pois cada colaborador possui as suas motivações próprias e que são formadas por necessidades diferentes.

Ainda segundo o mesmo autor, a motivação está diretamente ligada com a produtividade, ou seja, colaboradores motivados tendem a realizar um melhor trabalho, tanto de forma individual como em grupos, atingindo assim melhores resultados para a organização (GIL, 2014). No entendimento de Lacombe(2011), uma das maneiras de motivar as pessoas é dar autonomia, ou seja, valorizar cada funcionário fazendo com que eles se sintam “donos” da função que desempenham e ter alta expectativa em relação a eles.

Assim, pode se considerar que a motivação é um processo intrínseco, pois cada pessoa possui a sua própria motivação, ela está no seu íntimo. Para atingir melhores resultados e trabalhar com mais satisfação, é necessário um estímulo externo e que seja iniciado por alguém da organização. Desta forma gera um impulso para que cada colaborador seja atingido de alguma forma e assim ser motivado (VERGARA, 2006).

Procedimentos Metodológicos

Neste estudo a pesquisa foi descritiva e os dados foram obtidos por meio da pesquisa de campo. A pesquisa foi aplicada com 28 colaboradores de uma instituição pública localizada no município de Içara – SC. A instituição é formada por 30 servidores públicos, e cinco deles são líderes, 13 estagiários e que no total perfazem 43 colaboradores.

Para se alcançar o objetivo proposto, foi aplicada uma entrevista semiestruturada com os gestores da instituição foco de estudo e, com os colaboradores, foi aplicado um questionário.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), as principais técnicas utilizadas para obter os dados primários são entrevistas, questionários, formulários e também por observação. Desta forma, neste estudo foram utilizados dados primários, pois foi identificado junto com os colaboradores quais são as necessidades de capacitação percebidas na instituição pública em que trabalham.

Apresentação dos Resultados

A pesquisa foi realizada no período de 31/02/17 à 31/03/17, em uma instituição pública localizada no município de Içara/SC. Esta foi fundada no dia 27 de junho de 1986 e uma vez que presta serviços jurídicos à sociedade, abrange também o município de Balneário Rincão. Para Pereira (2014) os órgãos públicos são formados pelos agentes públicos, que são as pessoas físicas que dirigem o Estado. Estas instituições buscam sempre a eficiência e a qualidade na prestação de seus serviços. Mas para que isso aconteça, é necessário iniciar uma nova cultura de gestão e abrir mão dos modelos tradicionais.

Para se alcançar os resultados desejados, a pesquisa foi realizada em dois momentos: em um primeiro momento foi aplicado um questionário com os colaboradores e, no segundo momento foi realizada uma entrevista semiestruturada com os gestores.

Resultado da pesquisa com os colaboradores

A instituição possui 43 colaboradores, destes 28 responderam o questionário, perfazendo a 65,12% do total (38 colaboradores e 5 líderes). Todos os líderes foram entrevistados. Nos resultados, os colaboradores aparecem como C1, C2 e assim sucessivamente e os gestores como G1, G2 e, assim sucessivamente também.

O questionário dos colaboradores possui 18 questões e dos gestores 16 questões, com perguntas abertas e fechadas. Foram questionadas nas perguntas fechadas: idade; gênero; estado civil; cidade onde reside; escolaridade; tempo de atuação na organização e função exercida na organização. Nas perguntas abertas foram questionados: fatores motivadores e desmotivadores; relacionamento dentro da instituição; importância e frequência das capacitações.

Na Tabela 1 são apresentadas as principais características do perfil dos colaboradores da Instituição pesquisada:

Tabela 1 - Perfil colaboradores

Perfil colaboradores	Maioria
Idade	Mais de 35 anos
Gênero	Feminino
Estado Civil	Solteiro
Cidade	Criciúma
Escolaridade	Superior incompleto e especialização
Tempo de atuação	Menos de 5 anos

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Analisando a Tabela 1, identifica-se que os colaboradores são em sua maioria do sexo feminino, solteiras, com mais de 35 anos, residem em Criciúma, possuem entre ensino superior incompleto e especialização e tem menos de cinco anos de instituição. Na Tabela 2 são apresentados os resultados sobre os fatores que motivam os colaboradores a trabalharem na instituição pública, foco do estudo.

Tabela 2 - Fatores que motivam os colaboradores

Colaborador	Fatores que motivam os colaboradores
C1	Estabilidade, licença-prêmio, benefícios inerentes ao cargo público.
C3 e C9	Estabilidade.
C4	O fator preponderante é o conhecimento que consigo adquirir trabalhando nesta instituição.
C5	Aprendizado.
C6	Adoro a área jurídica e quero seguir carreira na magistratura.
C8	É uma organização pautada pelo compromisso, seriedade e responsabilidade, visando benefícios à sociedade.
C11	Além do trabalho em si, a missão e comprometimento com a sociedade que a organização exerce me motivam.
C13	O aprendizado, carga horária adequada, bom clima organizacional e o fator econômico.
C14	Conseguir ajudar a população e ser um servidor público exemplar, respeitando e atendendo com atenção e cordialidade as pessoas.
C18	O fato da instituição ter uma das melhores estruturas dentre os demais poderes.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Observando-se a Tabela 2, pode ser percebido que a maioria dos colaboradores responderam que são fatores motivadores para permanência na instituição pública: a estabilidade, o salário, a carga horária, alguns benefícios inexistentes na iniciativa privada e bom clima organizacional. Outro fator importante citado pelos estagiários foi o aprendizado, ou seja, o conhecimento que os mesmos estão adquirindo durante o período em que passam na instituição.

Estes dados corroboram com o que é apontado por Lacombe (2011) quando afirma que a motivação de pessoal nas organizações precisa ser vista de maneira individual. É necessário conhecer e identificar as necessidades de cada colaborador, pois nem sempre aquilo que motiva algumas pessoas é apropriado para outras. Os gestores precisam estar atentos a cada colaborador e criar condições para que a motivação chegue até eles.

Os fatores que desmotivam os colaboradores a trabalharem na instituição são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Fatores desmotivadores

Colaborador	Fatores desmotivadores
C1, C18 e C20	Falta de valorização do servidor.
C2	Desvalorização do servidor pela falta de pagamento de promoções e reposição da inflação.
C3	Falta de reconhecimento profissional.
C4, C5, C6, C7 e C22	Nenhum.
C8	Poucos recursos muitas vezes diminuem a eficiência dos serviços prestados, comprometendo a celeridade.
C9	A pouca valorização do trabalho pela Instituição, por exemplo, falta pessoas para trabalhar e o salário está defasado.
C10	Falta de apoio para o desenvolvimento pessoal e profissional.
C11	Algumas burocracias e pessoas que não se comprometem a realizar o trabalho de forma eficaz.
C12	Sistema e a rotina.
C13	Falta de apoio para resolver algumas atividades, principalmente no início do estágio.
C14	Desigualdade no tratamento entre as diferentes funções dentro da organização.
C16	Falta de valorização do trabalhador como ser humano; falta de investimento para melhorar os meios e o ambiente de trabalho.
C17	Falta de valorização do servidor e de capacitação.
C21	Excessiva carga de serviço, sistema instável.
C23	Redução dos benefícios concedidos anteriormente, falta de reconhecimento.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De acordo com os resultados da pesquisa apresentados na Tabela 3, a maioria dos colaboradores entrevistados responderam que a falta de valorização do servidor público é um dos maiores problemas que resultam a desmotivação. Ainda foi comentada a falta de recursos que acabam diminuindo a eficiência dos serviços prestados, a falta de reconhecimento e apoio para o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional, redução de benefícios que foram concedidos anteriormente, bem como a carga excessiva de serviço em alguns setores com poucos colaboradores.

A Tabela 4 apresenta os dados no que se refere ao relacionamento com os colegas, os colaboradores.

Tabela 4 - Relacionamento com os colegas

Colaborador	Relacionamento com os colegas
C1, C3, C5, C10, C17 e C19	Bom.
C2	Há cooperação mútua e bom relacionamento.
C4 e C14	Excelente.
C6	É ótimo. Todos se ajudam para que o trabalho aconteça da melhor forma possível.
C7	Devido a poucas horas trabalhadas converso pouco com os colegas, mas todos são educados e tem muita gentileza.
C8	Relacionamento bom, embasado no mútuo respeito.
C9	Acredito que bom. Há parceria entre os integrantes da equipe.
C11, C18 e C21	Ótimo.
C12	Bom. Com bom convívio no ambiente de trabalho e fora dele.
C13 e C20	Muito bom.
C15	Muito bom, muito profissional. Acredito que seja nota 10.
C16	É bom, todos são amigáveis e procuram ajudar uns aos outros.
C22	Saudável.
C23	No geral é bom, com suas exceções.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De acordo com os dados apresentados na Tabela 4, a maioria dos colaboradores respondeu que há um bom relacionamento entre os colegas, ou seja, existe um bom convívio e uma boa parceria para desempenhar as atividades da melhor maneira possível.

Sobre o relacionamento com os líderes, os dados da pesquisa são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Relacionamento com o seu líder

Colaborador	Relacionamento com o seu líder
C1, C3, C4, C10, C12, C16, C17, C18 e C19	Bom.
C2	O líder é acessível e permite o diálogo claro e direto.
C5, C11 e C21	Ótimo.
C6	É ótimo. Temos contato praticamente todos os dias e está sempre disposto a ajudar.
C7	Relacionamento bem propício para um ambiente de trabalho. É um líder excelente, com um humor contagiante.
C8	Relacionamento bom, embasado no mútuo respeito.
C9	Bom, nos damos bem nas questões de trabalho.
C13	Excelente, o líder permite um diálogo claro e aberto.
C14	Muito bom.
C15	Profissional, respeitoso.
C20	Satisfatório.
C22	Agradável.
C23	Profissional.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Conforme apresentado na Tabela 5 as respostas dos colaboradores, a maior parte deles possui um bom relacionamento com o seu líder. Existe um diálogo claro e direto entre ambos, facilitando na execução das atividades do dia-a-dia.

Este fator corrobora com o que dispõe Martins (2013) quando afirma que dentro das organizações os líderes têm um papel muito importante por possuir influência na hora de estimular os colaboradores a serem mais participativos. É necessário que os líderes estejam

preocupados não somente com a produtividade, mas também precisam estar atentos a buscar motivação junto com os colaboradores para a realização das suas atividades, dando instruções e capacitação aos mesmos, para um melhor desempenho pessoal e profissional.

Na Tabela 6 são apresentados os dados no que se refere a motivação dentro da instituição.

Tabela 6 - Você é um colaborador motivado?

Colaborador	Você é um colaborador motivado?
C1	Não, pela falta de valorização dos servidores.
C2	Parcialmente motivado. Porque se por um lado há as vantagens de um serviço público estável, por outro lado há a rigidez em alterar alguns aspectos que necessitam de mudanças.
C4	Sim, pois o conhecimento que adquiro aqui é um grande motivador, aliado a um relacionamento excelente com meus colegas.
C6, C17 e C20	Sim. Porque faço o que gosto.
C7	Sim.
C11	Me considero uma colaboradora motivada, porque dentro da área de trabalho além de fazer o que gosto, tenho uma boa equipe de apoio e um bom líder.
C12	Sim. Procuo fazer o trabalho de forma correta e sempre aprendendo algo novo.
C13	Sim, o estágio é um fator motivador para adquirir conhecimento e experiência.
C16	Em parte sim. Minha motivação decaiu em razão principalmente da falta de reconhecimento, por parte do empregador, do trabalho desempenhado.
C19	Não. A motivação inicial desapareceu em razão do tratamento que a administração dá aos servidores.
C21	Sim, pois tenho interesse na área.
C22	Sim, contribuir pro bem do grupo e desenvolver meu conhecimento jurídico me motiva.
C23	Sim, porque gosto do que faço e procuro melhorar a cada dia.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Observando-se a Tabela 6, pode ser percebido que a maioria dos colaboradores respondeu que são motivados na instituição que trabalham, pois gostam da área em que atuam. No caso dos estagiários, a experiência que estão adquirindo nesta instituição é um fator motivador. No entanto, analisando as respostas, também há colaboradores parcialmente motivados, ou seja, de acordo com suas percepções, há uma falta de valorização do servidor público e deveria haver mudanças em alguns aspectos que acabam não sendo realizadas.

Os dados sobre capacitação são apresentados na Tabela 7, informando o que motiva os colaboradores.

Tabela 7 - A capacitação motiva os colaboradores?

Colaborador	A capacitação motiva os colaboradores?
C2	Sim, porque os colaboradores se sentem mais úteis e capazes de exercer suas atividades com mais eficiência.
C3	Sim, dá mais segurança para trabalhar.
C5	Sim, a ter maior conhecimento, crescer profissionalmente.
C6	Sim, pois é sempre bom reciclar os conhecimentos e aprender coisas novas.
C7 e C21	Sim. Pode motivar, pois o colaborador vai obter conhecimento para atuar na função.
C10	Com toda a certeza a capacitação desenvolve a motivação; saber fazer bem o que se propõe é a melhor satisfação que qualquer trabalhador busca.

C11	Sim, Acredito que a capacitação ajuda os colaboradores a se motivarem e buscarem melhorar para si e para os outros.
C13	Sim. Um colaborador capacitado pode melhorar o desempenho de suas funções e contribuir com o crescimento da organização e também crescer profissionalmente, aumentando a sua motivação.
C15	Sim, sempre há coisas novas a aprender. Sempre devemos estar atentos as tendências do mercado de trabalho.
C16	Sim. A capacitação motiva, renova, abre novas janelas para o desempenho das atividades.
C17	Sim. Porque quando temos conhecimento do que fizemos, temos mais confiança e nos sentimos motivados.
C18	Sim. Porque além de promover o desenvolvimento pessoal, a capacitação faz com que o trabalhador se sinta valorizado.
C19	Pode, pois aperfeiçoa as habilidades dos colaboradores, mas não pode ser aplicada isoladamente.
C20	Sim. Porque a partir do momento que nos aprimoramos, passamos a desenvolver melhor nosso trabalho.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De acordo com os resultados resumidos na Tabela 7, a maior parte dos colaboradores respondeu a capacitação é um fator que motiva o trabalho na instituição pública. As justificativas das respostas foram diversificadas. Dentre as mais comentadas, destacam-se: sempre é bom aprender coisas novas, isso acaba motivando de alguma forma; a capacitação ajuda no momento em que o colaborador executa as suas funções, deixando-o mais preparado e dando maior segurança; contribui com o crescimento pessoal e profissional.

Estas afirmações corroboram com o pensamento de Martins (2013), quando afirma que é por meio da capacitação que os colaboradores melhoram os serviços prestados nas organizações e é também essa capacitação que favorece com o aumento do comprometimento dos servidores na execução das suas atividades. Além disso, contribui com a melhoria do desempenho das habilidades e com o aumento da motivação pessoal, que é essencial para incentivar um desempenho contínuo nas atividades. Ainda, Lacombe (2011) complementa dizendo que para os bons colaboradores, a capacitação é um benefício que pode oportunizar um ambiente de trabalho desafiador e motivador. Na Tabela 9 são apresentados os resultados sobre a importância da capacitação nas organizações.

Tabela 8 - Importância da capacitação nas organizações

Colaborador	Importância da capacitação nas organizações
C1	Com certeza, profissionais que recebem treinamentos executam melhor suas atividades.
C2	Sim, a capacitação provê informações necessárias ao desempenho das funções do colaborador, de modo a utilizar em favor da organização as mais recentes descobertas e métodos que auxiliarão no melhor desempenho da organização como um todo.
C3	Sim, possibilita o trabalho com segurança, qualidade e mais celeridade.
C6	Sim, temos que evoluir junto com o mundo e isso só é possível por meio das capacitações.
C9	Sim muito importante, pois com o quadro de pessoal capacitado, a produtividade aumenta e também a motivação.
C10	Totalmente, além de desenvolver a capacidade de trabalho, gera envolvimento e satisfação do trabalhador.
C11	Sim, porque ela tem a função de solucionar problemas de equipe, guiar o líder e fazer com que toda a equipe melhore seu desempenho.
C13	Sim, pois a capacitação faz com que o colaborador execute as suas funções de forma correta, sem retrabalhos.

C14	Sim, Um funcionário mais capacitado, sente-se mais seguro e consegue transmitir maior credibilidade aos usuários dos serviços.
C15	Sim, a capacitação nos deixa atentos, motivados, atualizados.
C16	Sim. A capacitação é importante para aperfeiçoar o trabalho, renovar a mente e abrir novos conhecimentos.
C19	Sim, é importante para que se possa maximizar o potencial de cada colaborador.
C20	Muito importante, pois o material humano é o maior patrimônio de qualquer instituição.
C23	Sim, porque o mundo evolui muito rapidamente.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Conforme as respostas destacadas na Tabela 8, a maioria dos colaboradores responderam que a capacitação é importante. De acordo com eles, a capacitação auxilia para melhor desenvolvimento das atividades e melhor potencial dos colaboradores, bem como proporciona maior segurança e celeridade na execução das tarefas, sem retrabalhos. Além disso, foi citado que ela contribui com o aumento da produtividade e, que em um mundo globalizado é necessário capacitar para acompanhar as mudanças existentes no mercado.

De acordo com estas afirmativas, Lacombe (2011) destaca que: para que as atividades sejam executadas com eficiência e eficácia é indispensável que as empresas capacitem os seus colaboradores, pois os mesmos são admitidos com qualidades genéricas e cada empresa possui a sua particularidade. Portanto é necessário capacitar para dispor de pessoas competentes e motivadas. A Tabela 9 apresenta os resultados do questionamento sobre se a falta de capacitação gera algum problema.

Tabela 9 - A falta de capacitação gera algum problema?

Colaborador	A falta de capacitação gera algum problema?
C1	Sim. Retrabalho, tempo perdido e desperdício.
C2	Sim. Sem capacitação, o colaborador não se atualiza sobre o desempenho de suas atribuições e prejudica o trabalho de toda a organização.
C5	Sim. Na falta de treinamento o colaborador tem maior dificuldade para entender como deve trabalhar e como atingir seus objetivos.
C6	Talvez, pois acaba acomodando as pessoas, que acabam fazendo sempre a mesma coisa.
C7	Falta de capacitação pode gerar erros na execução do trabalho e assim perda de tempo e retrabalho.
C8	Sim, a falta de capacitação afeta diretamente a organização, uma vez que prejudicará seus resultados.
C9	Sim. Desmotivação e baixo rendimento produtivo dos colaboradores.
C11	Sim. Discussões desnecessárias, intrigas e baixa produtividade.
C13	Sim. A falta de capacitação gera atrasos, retrabalho e com isso os resultados de uma empresa podem cair.
C15	Sim. A falta de treinamentos nos deixa desatualizados em um mundo dinâmico, que gira e se modifica com muita rapidez.
C16	Sim. A falta de capacitação gera problemas na medida em que o trabalho fica estagnado, sem ser aprimorado (os seus meios), desmotivando, inclusive, o trabalhador.
C18	Sim. Pode gerar a perda de qualidade na prestação do serviço, além de desmotivação do funcionário.
C19	Sim, pois o colaborador não consegue desempenhar suas atividades adequadamente, prejudicando o atendimento ao público.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 9, a maioria dos colaboradores respondeu que a falta de capacitação pode gerar algum tipo de problema, destacando dentre

eles: retrabalho, desmotivação, desatualização, atrasos e também dificuldade para realizar as atividades, ou seja, o colaborador muitas vezes tem um baixo rendimento produtivo, podendo prejudicar toda a organização.

Na visão de Marques (2002), a capacitação é essencial para obter um melhor desenvolvimento na execução das atividades organizacionais. A falta dela pode resultar em desmotivação e perda de produtividade, ou seja, pode ocorrer uma diminuição da eficiência na qualidade dos atendimentos e serviços prestados.

A Tabela 10 apresenta os resultados sobre a última capacitação realizada pelos colaboradores.

Tabela 10 - Última capacitação realizada

Colaborador	Última capacitação realizada
C1	Curso online de Processos de Execução Penal - agosto/2016.
C2	Atualmente estou realizando uma capacitação para utilizar um novo sistema eletrônico implantado pela organização.
C3	Faz dois anos, foi do SAJ.
C4, C5, C11, C13 e C22	Nunca realizei.
C6	Não lembro, mas faz bastante tempo.
C9	Curso de português em meados de junho de 2016.
C10	No ano de 2016, no ambiente virtual da organização, ainda em 2016 terminei uma pós graduação na área de atuação.
C14	Matemática financeira aplicada à contadoria - outubro/2016.
C15	Curso de português oferecido pela Academia Judicial, realizado há aproximadamente seis meses. Já estou inscrito em outro curso oferecido pela Academia Judicial.
C16	A última capacitação que realizei foi em julho/2014, antes da alteração do sistema operacional com o qual trabalhamos.
C17	Há quatro anos, quando foi implantado o processo virtual (digital).
C18	Curso de atualização sobre alteração legislativa - setembro/2016.
C19	Workshop do Projeto Aprimorar, que expôs formas de lidar com os problemas enfrentados na unidade - novembro/2016.
C20	Final de 2016, sobre adoção.
C23	Curso de português, há aproximadamente seis meses, oferecido pela Academia Judicial.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Conforme as respostas dos colaboradores resumidas na Tabela 10, a capacitação ocorre em determinados momentos para alguns e em nenhum momento para outros. No caso dos estagiários, nunca realizaram capacitações. Já os servidores que realizam capacitação, fazem por via *online*, na maioria das vezes e, algumas são presenciais. O período também não é o mesmo para todos os colaboradores. Segundo eles, a última capacitação foi realizada há seis meses ou há um ano para alguns e para outros foi há três ou quatro anos atrás.

A Tabela 11 demonstra a frequência da capacitação e em qual momento ela ocorre para os colaboradores da instituição pública, foco do estudo.

Tabela 11 - Qual a frequência da capacitação e em qual momento ocorre?

Colaborador	Qual a frequência da capacitação e em qual momento ocorre?
C1	A cada três meses em média e via de regra online.
C2	Cerca de três vezes por ano há capacitação, especialmente quando surge um novo sistema que requer treinamento.
C3	Quase nunca. É uma falha da instituição.

C6	Pelo fato de ser estagiária não temos capacitações.
C7	Não tem uma frequência diariamente, pois há momentos onde tenho que procurar meu líder ou outra pessoa, pois não me sinto segura em algumas atividades, como atendimento ao público.
C9	A instituição oferece poucas oportunidades de capacitação. Geralmente ocorrem durante o ano, mas em raras oportunidades.
C11, C13 e C21	Nenhum momento.
C15	Acredito que em média um curso por ano e acontece quando a Academia Judicial ou o Sindicato dos Oficiais de Justiça disponibilizam um curso.
C16	Com pouca frequência. Normalmente há capacitação só quando ocorrem alterações no programa de informática utilizado.
C19	Esporadicamente, de acordo com os cursos (workshops), capacitações oferecidas pela instituição.
C23	Em 15 anos de trabalho, raramente foram oferecidos cursos de capacitação.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Segundo os dados apresentados na Tabela 11, a maioria dos colaboradores respondeu que a capacitação ocorre em média uma vez por ano ou quando surge um novo sistema. Alguns dos entrevistados apontam que não existe cursos/capacitações oferecidos pela instituição são raras as oportunidades. Já os estagiários esclarecem que não realizam capacitações, pois apenas são auxiliados nas tarefas através de seus líderes, quando necessário.

Na visão de Lacombe (2011), em um mundo globalizado, onde sempre surge novas funções e outras acabam desaparecendo, é necessário que as organizações capacitem com frequência os seus colaboradores. Este fato decorre em função de que o conhecimento humano evolui e, para isso, há a necessidade de se acompanhar as mudanças que estão ocorrendo, absorver e compartilhar o aprendizado nas empresas de forma contínua.

No quesito que se refere as capacitações oferecidas pela instituição são suficientes e quais seriam as mais adequadas, a Tabela 12 apresenta os resultados.

Tabela 12 - As capacitações são suficientes? Quais seriam as mais adequadas?

Colaborador	As capacitações são suficientes? Quais seriam as mais adequadas?
C1	Não são suficientes. O mais adequado seria treinamento mais específico para minha área de atuação e presencial.
C2	São suficientes em termos de quantidade, porém a maioria dos cursos são virtuais. Penso que os cursos presenciais são mais adequados para determinados temas.
C3	Não. Preciso estudar teoria em casa. Mais cursos teóricos via internet.
C6	Capacitações sobre doutrinas, jurisprudências, assuntos do mundo jurídico.
C7	Palestras e vídeo aulas seriam interessantes, como também uns dois dias (os primeiros) que o novo estagiário começar na função, ter o acompanhamento do antigo estagiário que já completou seu contrato. Assim o novo estagiário teria uma maior segurança ao exercer as funções.
C8	Sim, tais capacitações facilitam o desenvolvimento de minhas atividades, mas é necessária constantes renovações.
C9	Não são suficientes. As capacitações mais adequadas seriam aquelas voltadas a sua área de atuação dentro da instituição, o que não ocorre com frequência nessa instituição.
C10	Em termos sim, mas sem dúvidas atividades de grupo, discussões e debates sobre o trabalho gerariam melhores resultados.
C13	Não realizo capacitação. O correto seria que no início do estágio, o estagiário tivesse um treinamento para saber melhor como funciona as suas atividades e poder desempenhá-las de maneira eficaz.

C14	Penso que o treinamento é contínuo. Nunca estaremos 100% prontos. Acredito que as capacitações deveriam ocorrer a cada 6 meses.
C16	Não são suficientes. As capacitações mais adequadas seriam aquelas ministradas por pessoas que realmente tenham conhecimento da prática e não apenas da teoria.
C19	As capacitações poderiam ser mais frequentes, com foco nas atividades práticas realizadas no dia-a-dia.
C23	Não, pois nossa função envolve muitas situações. Desde curso de defesa pessoal, palestras motivacionais, cursos com psicólogos para saber como ajudar em várias situações que vivenciamos.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De acordo com o apresentado na Tabela 12, a maior parte dos colaboradores respondeu que as capacitações não são suficientes e que as mais adequadas seriam capacitações presenciais e voltadas para a sua área de atuação. O que se depreende a partir da análise que há a necessidade de realização de mais cursos, principalmente os presenciais. No caso dos estagiários, alguns deles responderam que seria importante ter um melhor acompanhamento, principalmente do antigo estagiário nos primeiros dias de trabalho, para poder desempenhar as suas atividades com maior segurança.

Resultados das entrevistas com os gestores

Nesta seção serão apresentados os resultados das entrevistas com os gestores da Instituição. Com relação ao perfil dos gestores, pode-se observar a partir da Tabela 13 que:

Tabela 13 - Perfil gestores

Perfil gestores	Majoria
Idade	Mais de 35 anos
Gênero	Feminino
Estado Civil	Casado
Cidade	Criciúma
Escolaridade	Superior completo
Tempo de atuação	Menos de 5 anos e mais de 20 anos

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Desta forma, a maioria dos gestores entrevistados são mulheres, casadas, com mais de 35 anos de idade, com residência em Criciúma, possuem ensino superior completo, bem como possuem tempo de atuação entre menos de cinco anos e mais de 20 anos.

Na Tabela 14 são apresentados os resultados obtidos junto aos gestores sobre quais são fatores motivadores que estimula os colaboradores permanecerem na instituição pública, foco do estudo.

Tabela 14 - Fatores que motivam os colaboradores a trabalharem nesta instituição

Gestor	Fatores que motivam os colaboradores a trabalharem nesta instituição
G1	Estabilidade financeira e profissional.
G2	Remuneração e trabalho executado.
G3 e G4	Estabilidade.
G5	Acredito que o desejo de prestar um serviço público de qualidade e o bom clima organizacional.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De acordo com os dados apresentados na Tabela 14, pode ser observado que a maior parte dos gestores respondeu que a estabilidade vêm em primeiro lugar, seguida da remuneração e a vontade de prestar um bom serviço público de qualidade são fatores de motivação para permanência na empresa.

A Tabela 15 demonstra quais são os fatores desmotivadores perguntado aos gestores.

Tabela 15 - Fatores desmotivadores

Gestor	Fatores desmotivadores
G1	Desatualização do plano de cargos e salários.
G2	Pouca perspectiva de crescimento na carreira e estrutura de servidores (poucos servidores para o volume de trabalho).
G3	Rotina.
G4	Falta de estrutura.
G5	O excesso de trabalho e a estrutura deficitária, que não permitem atender às expectativas da população.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De modo geral, os gestores possuem pensamentos semelhantes sobre os fatores que desmotivam os seus colaboradores, observados na Tabela 15. O fator mais citado está relacionado com a falta de colaboradores, pois há excesso de trabalho; a falta de estrutura adequada para realização das atividades laborais; seguido da desatualização do plano de cargos e salários e da rotina.

Para Bateman e Snell (2006), um dos fatores que causam a desmotivação para os colaboradores é quando a organização não cria expectativas sobre as pessoas. Os funcionários acabam ficando desmotivados e produzem menos, ou seja, não possuem incentivo para melhorar o desempenho de suas funções.

Na Tabela 16 são apresentados os resultados sobre o relacionamento dos gestores com os seus colaboradores, sob a ótica dos gestores.

Tabela 16 - Relacionamento com os seus colaboradores

Gestor	Relacionamento com os seus colaboradores
G1	Bom relacionamento, temos diálogo direto e aberto.
G2 e G5	Bom.
G3	Muito bom.
G4	Excelente.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De acordo com a Tabela 16 sob a ótica dos gestores, não há insatisfação com o relacionamento entre gestor e colaborador na organização. Todos os gestores responderam que possuem um bom relacionamento com os seus colaboradores.

A Tabela 17 apresenta os dados sobre o questionamento de que se a capacitação poderá motivar seus colaboradores.

Tabela 17 - A capacitação pode motivar os seus colaboradores?

Gestor	A capacitação pode motivar os seus colaboradores?
G1	Sim, na medida em que os colaboradores se sentem mais úteis, além de renovar o ânimo de fazer parte da organização, uma vez que a capacitação abre novas possibilidades e novas maneiras de vivenciar o trabalho.

G2	Sim, uma vez que é bastante cansativo ter que procurar por soluções em cada caso, o que poderia ser evitado se houvesse uma orientação satisfatória acerca do sistema e dos procedimentos.
G3	Sim. Para não estagnar.
G4	Sim. Melhor produtividade.
G5	Sim, pois possibilita prestar o serviço com mais qualidade e maior eficiência.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Conforme as respostas dos gestores, apresentadas na Tabela 17, todos entendem que a capacitação abre novas possibilidades ao colaborador, evita que o mesmo precise procurar por solução para resolver alguma tarefa, evita atrasos em algumas atividades, melhora a produtividade e faz com que o serviço seja prestado com qualidade e eficiência.

Desta forma, de acordo com que apresenta Marras (2016) a capacitação estimula o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores, melhorando no desempenho das suas funções e ajuda no crescimento da produtividade das organizações. Portanto, a capacitação das pessoas é essencial para que a empresa e os colaboradores consigam atingir os seus objetivos.

Na Tabela 18 são apresentados os resultados do questionamento aos gestores sobre a importância de capacitações em uma organização.

Tabela 18 - Você considera importante a capacitação em uma organização?

Gestor	Você considera importante a capacitação em uma organização?
G1	Sim, é importante para o crescimento da organização, que passa a apresentar melhores resultados.
G2	Sim, pois agiliza e padroniza a execução das tarefas.
G3	Sim. Para não estagnar.
G4	Sim. Aprimora o desempenho.
G5	Sim, pois possibilita prestar o serviço com mais qualidade e maior eficiência.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Observando-se os resultados apresentados na Tabela 18, pode se verificar que todos gestores respondem afirmativamente sobre a importância da empresa oferecer capacitações aos colaboradores. Ainda, os gestores destacaram que a capacitação é importante para o desenvolvimento da organização, ajuda na agilização e padronização das atividades, evita que uma atividade precise ser interrompida, aprimora o desempenho e torna possível que um serviço seja prestado com qualidade, apresentando melhores resultados para a organização.

A Tabela 19 apresenta as respostas no quesito sobre a falta de capacitação, se ela geram algum problema.

Tabela 19 - A falta de capacitação gera algum problema?

Gestor	A falta de capacitação gera algum problema?
G1	Sim, a organização sem capacitação dos colaboradores utiliza métodos obsoletos e que não respondem às mudanças sociais e culturais.
G2	Sim. Os erros sempre serão mais frequentes se não houver orientação prévia dos colaboradores a respeito dos procedimentos.
G3	Sim. Comodismo.
G4	Sim. Erros na execução das tarefas.
G5	Sim. Gera desatualização do funcionário, dificultando a prestação do serviço com qualidade e eficiência.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Observando-se os resultados apresentados na Tabela 19, todos os gestores responderam que a falta de capacitações aos colabores de uma empresa pode gerar algum problema. Foi comentado que uma organização sem treinamento utiliza de alguns métodos antiquados e que acabam não respondendo às mudanças que ocorrem no mundo. Os erros acabam se tornando mais frequentes e os colaboradores acabam se acomodando à situação. Isso acaba se agravando e faz com que os mesmos cometam erros na execução de suas atividades, diminuindo assim, a qualidade do serviço prestado.

A Tabela 20, apresenta os resultados da pesquisa a respeito da última capacitação realizada aos colaboradores.

Tabela 20 - Última capacitação realizada pelos seus colaboradores

Gestor	Última capacitação realizada pelos seus colaboradores
G1	Os colaboradores estagiários da organização, por serem temporários, ainda não realizam capacitação.
G2	Acredito que tenha sido em meados do ano de 2014, quando houve implantação do novo sistema. A capacitação presencial não foi oferecida a todos os servidores.
G3	Há três anos atrás.
G4	Não sei.
G5	Varia conforme o colaborador, que se inscreve espontaneamente em cursos oferecidos pela Academia Judicial.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De modo geral, a capacitação não é oferecida da mesma forma para todos os colaboradores. No caso dos estagiários, ainda não recebem nenhum tipo de capacitação, apesar de poderem trabalhar na instituição pública por até dois anos.

De acordo com o apresentado na Tabela 20, dois gestores entrevistados citaram que seus colaboradores realizaram capacitação há três anos, pois nem todos realizam capacitação, seja por falta de oferta, seja por falta de incentivo para se inscrever. Não existe uma obrigatoriedade para que os servidores participem de treinamentos. Há também um gestor que não sabe qual foi a última vez que os seus subordinados foram capacitados.

Ainda, na pesquisa foi constatado que raramente os colaboradores são capacitados. A capacitação fica por conta do próprio colaborador que se inscreve espontaneamente em cursos on-line, ou seja, os mesmos não são obrigados a realizar capacitação, o que acaba muitas vezes resultando em desmotivação e atrasos nos serviços prestados. Ainda foi constatado que as capacitações ocorrem parcialmente. Diante do cenário apresentado, infere-se que é importante realizar capacitações e, que os gestores precisam disponibilizar e incentivar mais os colaboradores, pois somente assim os servidores poderão prestar um serviço eficiente e célere.

Assim, entende-se que são importantes algumas capacitações para os colaboradores, tais como: curso presencial de oratória; capacitações sobre doutrinas e jurisprudências; atividades de grupos, discussões e debates; aperfeiçoamento frequente; curso de defesa pessoal; palestras motivacionais; curso com psicólogos; capacitação específica para os estagiários e por fim, treinamento quando o colaborador entrar na instituição.

O incentivo e a motivação do líder em uma instituição pública resulta em uma eficiente prestação de serviço e uma boa relação de trabalho em equipe com gestores e servidores,

proporcionando celeridade e efetividade nos serviços prestados. Quando um líder consegue identificar e suprir as necessidades dos seus subordinados, acaba construindo um ambiente de trabalho satisfatório e uma equipe unida e comprometida com o seu trabalho.

Considerações Finais

Nos dias atuais, a pessoa é quem detém papel importante dentro das organizações, ou seja, elas são a maior fonte de riqueza. Desta forma, as capacitações são importantes como fonte para melhorar o desempenho profissional ou pessoal dos colaboradores. Por meio dela é possível aprimorar as habilidades e as competências que precisam ser desenvolvidas, aumentando assim, a produtividade das organizações.

Para a prestação de um serviço público de qualidade, rápida e eficiente, se faz necessário identificar as necessidades de capacitação de cada colaborador e trabalhar cada uma de forma individual, descobrindo o que precisa ser aperfeiçoado e tomando as atitudes corretas com relação a cada caso, com a intenção de atingir os objetivos organizacionais e pessoais.

Por meio da capacitação é possível também que o colaborador seja motivado, pois colaboradores capacitados se sentem mais capazes de exercerem as suas funções com maior eficiência e segurança. Além de motivar, a capacitação gera confiança, valorização e o colaborador sabe que quanto mais capacitado, melhor e mais rápido terá alcançado seus objetivos e os da organização em que trabalha.

Desta forma, no presente estudo foi possível identificar as necessidades de capacitação percebidas pelos colaboradores da instituição pública pesquisada; traçar o perfil dos colaboradores, por meio da pesquisa aplicada e as entrevistas com os gestores, visando identificar as necessidades de capacitação.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução de: Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BOOG, Gustavo e Magdalena (coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002. 688 p.

_____. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. 284 p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010. 256 p.

CAON, Korine Dekker de. **Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo nas empresas do Sistemas “S” de Santa Catarina**. 2001. 95 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 235-246.

DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 168 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014. 307 p.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 515 p.

_____. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

MARQUES, Sônia Mara. **Processo de capacitação continuada: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2002. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 352 p.

MARTINS, Sérgio. **Plano de capacitação dos servidores da UFSC: um estudo de caso sobre o processo de treinamento**. 2013. 295 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

OLIVEIRA, Marcos Dias de. **Comprometimento organizacional: estudo de caso em uma Delegacia Regional do Banco Central do Brasil**. 1999. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1999.

PEREIRA, Liana de Araújo e Silva. **O gestor da instituição pública de ensino e a nova gestão pública**. 2014. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no poder judiciário**. 2009. 196 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

STECCA, Jaime Peixoto. **Comprometimento organizacional: o caso do Centro Universitário Franciscano**. 2001. 66 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 213 p.

VIEIRA, José Luiz Leal. **Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder**. 2008. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.