



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: Administração
LINHA DE PESQUISA: Treinamento e Desenvolvimento
ÁREA: Gestão de Pessoas

HEVERTON KELVI DA SILVA
20910720

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL
NO SETOR PÚBLICO

Brasília/DF
2012

Heverton Kelvi da Silva

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL
NO SETOR PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, sob orientação da Professora Tatiane Araújo.

**Brasília/DF
2012**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 CONCEITUANDO E DIFERENCIANDO T&D	7
2.2 PROCESSOS DE T&D	9
2.2.1 Levantamento de necessidades	9
2.2.2 Planejamento do programa de T&D	11
2.2.3 Avaliação do programa de T&D	12
2.3 T&D NO SETOR PÚBLICO	13
3. MÉTODO	15
3.1 PARTICIPANTES	15
3.2 INSTRUMENTOS	15
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA	16
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	16
4. DADOS	17
5. ANÁLISE DOS DADOS	21
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
8. APÊNDICE	31

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NO SETOR PÚBLICO

Heverton Kelvi da Silva¹

RESUMO

Diante dessa era da competitividade em que vivemos, há uma crescente corrida em busca de inovação, excelência nos processos organizacionais e demais maneiras de evoluir, atingir o sucesso. Dentro desse tópico voltaremos os nossos olhares para uma questão mais específica, que é a busca por um corpo de colaboradores bem qualificados e competentes em suas respectivas áreas, porém, dentro das organizações públicas. De modo geral as organizações públicas são mal vistas pela sociedade quando se fala de capacitação de pessoal. Assim sendo, esse trabalho tem como objetivo principal, analisar a aplicação do sistema de treinamento e desenvolvimento de pessoal em organizações do setor público. Como metodologia de pesquisa foi adotada uma pesquisa exploratória e utilizado uma abordagem quantitativa. A pesquisa foi realizada em três organizações públicas, por meio de questionários, buscando um melhor entendimento da maneira atual de aplicação do programa de capacitação no setor público, para então poder analisá-lo tendo por base a teoria reunida no referencial teórico. Dentre os principais assuntos a serem abordados neste trabalho, podemos citar o processo de levantamento de necessidades, o planejamento do programa, a aplicação da avaliação do programa e principalmente sobre como são, de modo geral, os processos de T&D no setor público. Como resultado, a pesquisa alcança seus objetivos, mostrando que quando se trata de treinamento e desenvolvimento de pessoal, as organizações públicas não se encontram em uma situação tão precária quanto a sua imagem sugere, entretanto, fica evidente que há algumas falhas em seus processos, e que as organizações devem buscar trabalhar no sentido de buscar alternativas que tornem o processo de qualificação eficaz.

Palavras-chave: Capacitação; Setor Público; treinamento e desenvolvimento.

¹ Graduando – Administração
Centro Universitário de Brasília
E-mail: heverton.ks@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Estamos vivendo na era do conhecimento e da competitividade, na qual as competências são cada vez mais valorizadas. Dentro do setor público isso não deveria ser diferente, entretanto, os órgãos públicos são vistos como um sistema burocrático e desatualizado quando se trata de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Diante desse contexto, apontaremos nossos olhares a uma questão bem específica, que é a busca por um corpo de colaboradores qualificados e competentes em suas respectivas áreas, porém, dentro das organizações públicas.

O número de organizações que vem investindo em T&D tem crescido bastante, e isso se dá em virtude do reconhecimento da importância dessa atividade no país (BAUMGARTNER, 2001). Levando em consideração o posicionamento das empresas e os desafios que seus colaboradores têm de enfrentar ao desempenhar suas funções, este trabalho pretende analisar a aplicação do sistema de treinamento e desenvolvimento de pessoal com foco no setor público. E possui como principal problemática o seguinte: Como se dá a aplicação dos treinamentos para os colaboradores de empresas no setor público?

A elaboração deste trabalho justifica-se, tendo como base três pontos principais, sendo eles: acadêmico, aplicado e social. Do ponto de vista acadêmico, este trabalho se justifica por buscar ampliar os conhecimentos sobre a gestão de pessoas, de modo a tratar de um tema de grande relevância nas organizações públicas (BAUMGARTNER, 2001). Quanto à relevância aplicada, justifica-se por colaborar com um bom funcionamento dos órgãos públicos, de modo a auxiliá-los numa reflexão de como é o atual sistema de treinamento e desenvolvimento e como ele deveria ser. E por fim, contribui com a conscientização da sociedade, de modo que entendam como faz diferença trabalhar num lugar onde haja a valorização dos funcionários, porque o sistema de Treinamento e Desenvolvimento é uma maneira de as organizações valorizarem os seus colaboradores, investindo neles para o bem de ambos (PEARSON, 2010).

Implantando-se de forma correta, o treinamento pode proporcionar grandes vantagens a uma organização (TERRA, 2001), por isso é importante para as

organizações públicas terem um sistema de treinamento de qualidade, adequado com as suas necessidades, assim sendo, inicia-se aqui um estudo o qual nos ajudará a refletir como anda o sistema de T&D nas organizações públicas.

Este trabalho divide-se em seis partes, sendo elas: a introdução, onde é feito o primeiro contato com o leitor explicando o tema do trabalho; o referencial teórico, em que são abordadas as opiniões de vários autores em relação aos assuntos pertinentes ao treinamento e ao desenvolvimento de pessoal; a metodologia, na qual são detalhados os processos da pesquisa realizada; os dados, em que são expostos os resultados da pesquisa; as análises dos dados, cujos dados são interpretados com base na teoria contida no referencial teórico; e as considerações finais, finalizando o trabalho e discutindo limitações e agendas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Dando maior base conceitual para a pesquisa em questão, a qual trabalha processos de treinamento e desenvolvimento de pessoal no setor público, serão apresentados, os conceitos básicos de T&D na visão de alguns autores. Dentre os principais conceitos a serem tratados podemos citar o processo de levantamento de necessidades, o planejamento do programa, a aplicação da avaliação do programa e principalmente sobre como é o processos de T&D no setor público.

2.1 CONCEITUANDO Treinamento e Desenvolvimento

Atividades como desenvolvimento gerencial, educação corporativa, capacitação e treinamento dos recursos humanos, são tidas por alguns gestores como algo dispensável, que pode facilmente ser descartada quando se pretende minimizar os gastos da organização (LOURES & SCHLEMM, 2006).

Segundo Fleury (2003), o mundo de hoje, é extremamente competitivo e dinâmico, as empresas brigam entre si, tornando a sobrevivência das empresas no mercado, algo um tanto quanto difícil, e para sobreviver a um cenário econômico como esse, é preciso que as empresas desenvolvam uma estrutura organizacional flexível e integrada, buscando sempre por novos conhecimentos visando ao desenvolvimento de competências necessárias para a sua sobrevivência no mercado e eventual sucesso empresarial.

De acordo com Gil (2001, p. 121), treinamento é "o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista ao alcance dos objetivos da organização". Contudo, Milioni (2001, p.10), afirma que o treinamento "é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo". O que nos leva a entender que o treinamento, visa capacitar os colaboradores das organizações, de acordo com suas metas e objetivos, de modo que os colaboradores cheguem cada vez mais próximo do ideal que é o de alcançar o perfil de funcionário desejado pela organização.

Agora que já conceituamos o termo treinamento, é de grande importância que conceituemos também o termo desenvolvimento e a partir daí compreendermos as diferenças entre os dois termos.

Para Milkovich e Boudrau (2000) desenvolvimento é o processo que tem como objetivo principal, aperfeiçoar as capacidades, os conhecimentos e as motivações dos colaboradores, tornando-os membros valiosos para a organização. É um processo a longo prazo e envolve, além do treinamento, a carreira e outras experiências.

Algo que também deve ser levado em consideração quando se pretende discutir o conceito de treinamento e desenvolvimento de pessoal, é a forma pela qual a empresa valoriza o seu colaborador, pois ela está demonstrando que existe interesse em investir em seu pessoal, o que de fato, motiva o trabalhador, e desse modo, tanto empresa como colaborador saem ganhando (PEARSON, 2010).

Assim sendo, percebe-se que o treinamento de pessoas visa à melhoria no desempenho das atribuições do cargo. Já o desenvolvimento, tem como alvo o aperfeiçoamento dos fatores ligados à carreira do funcionário, à educação moral e ao crescimento pessoal do profissional (MILIONI, 2001). Segue abaixo um quadro demonstrativo em que podemos observar mais claramente as principais diferenças entre treinamento e desenvolvimento.

QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento	Desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> ■ Visa suprir carências específicas de um funcionário para o desempenho de seu cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Visa ao crescimento integral da pessoa, de maneira que ela desenvolva ou aprofunde competências importantes para ela e para a organização.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tem função corretiva: o funcionário deveria apresentar determinadas competências hoje, mas não as apresenta. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tem função preventiva: no futuro, será bom que a pessoa apresente aquelas competências.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tem foco no curto prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tem foco no médio e longo prazo.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Voltado ao cargo. ■ É específico e pontual. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voltado à pessoa. ■ É holístico e abrangente.

FONTE: Pearson (2010, p.149)

2.2 PROCESSOS DE T&D

Os processos de T&D contemplam o levantamento de necessidades, o planejamento do programa, a sua implementação e a avaliação dos resultados obtidos com o programa. Para que um processo de treinamento seja verdadeiramente completo, devem-se cumprir determinadas condições, de acordo com Milioni (2001, p.10 apud BOOG, 2001) são elas:

- “Definir claramente as necessidades de treinamento;
- Expressar numericamente as necessidades de treinamento;
- Definir, com precisão, os objetivos do treinamento e construí-los a partir das necessidades;
- Levar os treinandos envolvidos no compromisso a absorver e transferir os conteúdos para a esfera das suas funções;
- Conscientizar os superiores hierárquicos de que serão parte efetiva de todo o processo;
- Disponibilizar instrumentos para o desdobramento do processo;
- Organizar um cronograma para orientar as ações que se seguirão ao treinamento”

Partindo de um raciocínio similar, tanto Gil (2001) quanto Tachizawa (2001), concordam que os processos essenciais de um treinamento contemplam um conjunto de elementos inter-relacionados, constituídos por diagnóstico, programação, execução e avaliação.

2.2.1 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Castro e Andrade (2004), afirmam que o levantamento de necessidades é algo fundamental no processo de treinamento, feito a partir de três aspectos: análise organizacional, análise dos cargos e análise de pessoas. Por meio dele, é que se pode elaborar um diagnóstico coeso, necessário no planejamento e na implementação do programa de T&D. Ainda destacam que ela permite averiguar previamente os campos com maior prioridade, para serem investidos com o treinamento. Assim sendo, o levantamento de necessidades de treinamento, é capaz de fornecer: Embasamento teórico para as tomadas de decisões referentes ao programa de treinamento; Eleva a efetividade e a visibilidade do sistema de treinamento; Colaborar com os avanços na área de T&D de modo geral.

Quanto ao processo de levantamento de necessidades, Pearson (2010) aponta como principais meios, os que se seguem abaixo:

- Mapeamento de Competências, no qual se deve identificar o distanciamento entre as necessidades atuais e as que se pretende alcançar;
- Questionários, podem ser aplicados não só para gestores, como para os demais colaboradores;
- Entrevistas, que podem ser aplicadas como os questionários, porém demandam uma maior atenção e maior gasto de tempo, em virtude disso é recomendável a sua utilização aos colaboradores de grande importância, que carregam grandes responsabilidades dentro da empresa;
- Avaliações de desempenho, através dos indicadores de desempenho na organização;
- Documentação do Processo Seletivo, verificando se o perfil do colaborador contratado é de fato o que a organização precisa para ocupar determinado cargo, identificando o que ainda falta;
- Pesquisa de Clima organizacional, é importante para identificar falhas comportamentais;
- Análise de Cargos, meio que sozinho é insuficiente para identificar as necessidades, porém combinada com outros meios se tornam bem úteis.

Esse processo de levantamento de necessidades tem como um fator essencial, a colaboração da alta gerência da empresa, além de outros indivíduos de destaque dentro da organização. Pois, com o apoio dessas pessoas, tem-se maior segurança quanto à preparação da organização em receber e absorver novos conhecimentos e comportamentos obtidos através do processo de treinamento, bem como enfrentar dificuldades que possam aparecer no decorrer da aplicação do programa de treinamento e desenvolvimento (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000).

2.2.2 PLANEJAMENTO DO PROGRAMA DE T&D

Os autores Lacerda e Abbad (2003), afirmam que é a partir do levantamento de necessidades de treinamento que se constrói o planejamento de T&D, que por sua vez, facilitará um direcionamento correto para a realização e avaliação do treinamento.

De acordo com os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) o treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D) trabalha o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, uma vez que amplia à bagagem particular de cada indivíduo. E Segundo Harazim (2001), se identificarmos os conhecimentos, os comportamentos e as habilidades de um indivíduo, e então somarmos esses três itens, teremos chegado então, às competências dessa pessoa. Assim sendo, podemos afirmar que o sistema de T&D visa desenvolver as competências de cada indivíduo e auxiliar na manutenção delas.

Pearson (2010) e Harazim (2001) concordam que após o levantamento de necessidades e identificação das competências dos indivíduos envolvidos, o planejador, já dispõe de toda à informação necessária para dar início ao planejamento. Pois a este ponto, acredita-se que o planejador já sabe quais as competências que os cargos exigem quais as competências que os futuros treinandos possuem e quais as competências que faltam nesses indivíduos para alcançar as exigências dos cargos que irão ocupar. Desse modo, seleciona-se o conteúdo adequado, leva-se em conta o perfil do colaborador e define o método de treinamento mais eficaz.

Ainda com base nos dois autores, podemos dizer que quanto ao conteúdo a ser trabalhado, devemos fragmentar as competências em três partes, sendo elas: conhecimentos, habilidades e comportamentos. Pearson (2010) define esses três como: saber, saber fazer e saber ser. Já Harazim (2001), define conhecimentos como aquilo que se pode aprender estudando, habilidades como o que se aprende na prática e comportamentos como aquilo que se aprende através das suas experiências, decisões pessoais e por meio de feedbacks.

Ao término do planejamento, inicia-se então o processo de implementação, em que se dá a aplicação e condução do programa de acordo com o que foi planejado.

2.2.3 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE T&D

A ausência de avaliações dos resultados em um programa de T&D pode resultar em três consequências negativas segundo Castro (2001): O programa pode se tornar um desperdício de energia e recursos; sem a identificação adequada dos resultados, os treinandos podem não ter absorvido os conhecimentos e habilidades esperadas, e podem continuar a realizar treinamentos sem conseguirem de fato aprender; Podem haver alterações falhas na hora de mudar o programa buscando uma evolução.

De acordo com Milioni (2001), na avaliação dos resultados é verificado se os objetivos do programa foram alcançados, avaliando a reação após o treinamento, o nível de absorção do que foi ensinado, a mudança comportamental e os resultados organizacionais obtidos. Partindo de um pressuposto similar, Pearson (2010) define a avaliação dos resultados em quatro níveis:

- O primeiro nível diz respeito à satisfação dos treinandos quanto ao programa implementado;
- O segundo nível visa avaliar o aprendizado dos treinandos, por meio de provas ou questionários;
- O terceiro nível é sobre o comportamento dos treinandos depois de já terem passado por todo o processo de capacitação, ou seja, após um determinado prazo pós-treino, alguns dos colaboradores da organização que se relacionam diretamente com a pessoa treinada são chamados para comentar sobre a mudança comportamental da pessoa;
- O quarto nível se refere aos resultados definitivos alcançados graças ao programa de treinamento elaborado.

Lacerda e Abbad (2003) complementam dizendo que na avaliação dos resultados deve-se levar em conta variáveis relacionadas à motivação, pois é importante que os treinandos estejam motivados antes, durante e depois do programa de capacitação. No caso, deve ser avaliada a motivação que eles têm em aplicar e transmitir dentro da organização os conhecimentos adquiridos no treinamento.

2.3 T&D NO SETOR PÚBLICO

Segundo Marconi (2005), o sistema de recursos humanos do setor público tradicional, possui dois focos principais, sendo eles: a execução de atividades administrativas habituais e a proposição de normas, leis e demais regulamentos relacionados. Na maior parte dos órgãos públicos esta área é conhecida como Departamento de Pessoal.

De acordo com Amaral (2006), o estado nem sempre tem conhecimento da importância que as atividades estratégicas têm para o sucesso das políticas governamentais. Marconi (2005) comenta que de modo geral, os órgãos do governo deixam transparecer uma imagem burocrática e ineficaz. Isso se dá, pois é comum os órgãos públicos não darem a devida importância ao setor, tendo uma deficiência clara quando se trata de objetivos estratégicos. Em resposta, obtém um setor inflexível com sérios problemas de gestão, operando apenas em resposta a demandas de outros setores da organização, dando prioridade as atividades de rotina e atividades emergenciais, e quase ignorando o lado estratégico, no qual temos, entre outros, a capacitação de pessoal.

Farias e Gaetani (2002), afirmam que o grande desafio da área de RH no setor público é a formulação de uma política mais flexível, unida e abrangente capaz de promover uma maior organização e integração no setor. Ainda ressaltam que não há uma gestão organizada nos órgãos públicos quando se trata de capacitação dos funcionários e sua constante atualização.

Marconi (2005) diz que geralmente não existe nas políticas definidas pelo RH das organizações públicas, a evolução na carreira do colaborador através de treinamento e desenvolvimento. Essa progressão quando existe está geralmente ligada ao tempo de permanência no cargo. Contudo, Harazim (2001) afirma que a ascensão a cargos mais altos, não deve ser feita apenas por questão de experiência, mas sim, por diversos outros fatores, ligados às competências e aos desempenhos do colaborador, fatores que dependem das ações de treinamento e desenvolvimento fornecidos pela organização.

Marconi (2005) julga os servidores das organizações públicas como trabalhadores acomodados, desmotivados, desidiosos, pouco criativos e sem nenhuma vontade de melhorar o seu desempenho, isso, pois acreditam não ganhar nada se preocupando em melhorar, e que nem estarão perdendo algo se não o fizerem. Esses mesmos trabalhadores costumam ter grande capacidade técnica a respeito de seus processos de trabalho, porém o autor afirma que esses conhecimentos geralmente acabam desatualizados, pois não há uma preocupação com o desenvolvimento contínuo do colaborador.

Em 23 de fevereiro de 2006 foi instituído o Decreto nº 5.707, onde formularam a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, passando a considerar o processo de capacitação de pessoal como um procedimento contínuo que visa desenvolver as competências dos colaboradores. Foram traçadas importantes diretrizes de incentivo a capacitação, de promoção de treinamento e desenvolvimento de pessoal e de avaliação dos resultados da capacitação. É importante destacar também que a capacitação passou a ser reconhecida como um dos requisitos para promoções na carreira do colaborador, e que foi incentivado à elaboração de planos de capacitação que levem em conta as metodologias utilizadas e os conhecimentos a serem trabalhados (BRASIL, 2006).

3. MÉTODO

A pesquisa em questão classifica-se como quantitativa e exploratória, de acordo com Gil (2007), esse tipo de pesquisa proporciona uma maior proximidade com o problema trabalhado, visa aprimorar ideias ou comprovar algo intuitivo. É um modelo bastante flexível e normalmente é realizado em um campo onde ainda não se tem muito conhecimento.

3.1 PARTICIPANTES

Foram convidados a participar dessa pesquisa, funcionários públicos que exercem suas funções em três órgãos públicos, sendo eles, dois Ministérios Públicos e um Conselho Federal. As instituições citadas foram escolhidas por questão de conveniência, assim como, a amostra trabalhada. Os participantes foram contatados a partir de uma listagem de e-mails fornecida por cada uma das organizações. Foram fornecidos: 398 e-mails do primeiro Ministério, 310 do segundo Ministério e 57 do Conselho Federal. Em retorno obteve-se 112 respostas, das quais 100 foram aproveitadas no estudo. Quanto às outras 12 respostas, não foi possível o acesso devido a limitações da ferramenta online utilizada.

3.2 INSTRUMENTOS

Como instrumento de pesquisa para a coleta dos dados, foi utilizado o questionário. Este instrumento foi selecionado por ser, de acordo com Gil (2007), um modo mais rápido e barato para se obter informações, possibilitando atingir um maior número de participantes, além de garantir o anonimato das pessoas abordadas.

O questionário aplicado contou com: um parágrafo contendo instruções do preenchimento do questionário, dez perguntas fechadas relacionadas ao tema Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal e não possuiu campos de identificação com objetivo de manter o anonimato do participante.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Para maior eficiência na coleta dos dados por meio do questionário, foi utilizado uma ferramenta *online* intitulada: *SurveyMonkey*, na qual foram inseridas as perguntas do questionário, o qual fornece ao pesquisador um *link* para cada questionário inserido, basta apenas divulgá-lo para iniciar a coleta. No caso, o *link* foi divulgado através dos e-mails dos funcionários fornecidos pelas organizações, explicando do que se trata e de como participar, além do o *link* de acesso ao questionário, bastando apenas os habilitados responderem. Por fim, o sítio salva as respostas e fornece toda a tabulação dos dados coletados. O questionário ficou disponível no sítio durante sete dias, afim de que houvesse tempo suficiente para que todos verificassem os seus e-mails e respondessem as questões.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Ao término do prazo estipulado para a coleta, o sítio *SurveyMonkey* apresentou a tabulação dos dados. Com os dados já organizados, foi realizado um cruzamento de idéias entre a teoria de T&D descrita no referencial teórico e os dados obtidos com a pesquisa, e a partir das questões percebidas, deu-se início a uma discussão em relação ao tema.

4. DADOS

Nesta etapa serão apresentados os dados coletados por meio do questionário conforme descrito na metodologia.

A primeira questão do questionário refere-se aos tipos de treinamento que o participante da pesquisa já participou dentro do serviço público.

1. Quais os tipos de treinamento que você já participou no serviço público?			
		% de respostas	Contagem de resp.
Institucional		37,0%	37
Funcional		47,0%	47
Atendimento ao Cliente		36,0%	36
Software Específico		27,0%	27
Informática		55,0%	55
Línguas Estrangeiras		33,0%	33
Finanças		14,0%	14
Tecnologia da Informação		16,0%	16
Gestão Pública		43,0%	43
Projetos		13,0%	13
Gestão de Processos		26,0%	26
Outro (especifique)		25,0%	25
		questão respondida	100
		questão ignorada	0

Nessa questão, quanto ao item “Outros” foram especificados da seguinte relação: 8 marcações relatando nunca ter participado de nenhum treinamento no setor público; 4 - em Língua Portuguesa; 1- em *Excel*; 1- em *Monzila*; 1- em Sistemas; 1- em Sistemas *Thesaurus*; 1- Lei 8.112; 1 - Lei 8.666; 1- na lei complementar nº 101 de Responsabilidade Fiscal; 1- em Perícia Médica – SIASS; 1- em Qualidade de Vida no Trabalho; 1 em Desenvolvimento de Pessoas; 1- em Relacionamento no Trabalho; 1- em segurança no Trabalho; 1- em Cargos e Salários; 1- em Ciências Contábeis; 1- em

Brigadista; 1- em Gestão de Manutenção Predial; 1 em Reciclagem e Trabalhos Manuais; 1 em Secretariado Executivo; 1 em SIAFI – Sistema Financeiro Federal.

A questão que se segue diz respeito a quando foi última vez que o participante participou de um programa de treinamento. 9% responderam que nunca receberam treinamento, 36% que receberam treinamento em menos de 6 meses, 16% receberam treinamento de 6 meses a 1 ano, 20% receberam treinamento entre 1 a 2 anos atrás e 19% receberam treinamento pela última vez a mais de 2 anos.

Na terceira questão, é perguntado se quando o participante foi contratado pela organização em que atua lhe foi passado algum tipo de treinamento. Como resultado 2% afirmaram ter recebido treinamento especializado através da organização antes de assumir o cargo, 38% responderam que assumiram o cargo e foram recebendo um treinamento especializado paralelamente, 29% receberam apenas diretrizes simples de como operar no cargo, e 31% disseram que não receberam treinamento quando foram nomeados.

Seguindo a próxima questão, questiona-se quem foi o tutor do programa de treinamento que você participou pela última vez. 18% dos casos o tutor foi um especialista na área dentro da organização, 55% foi um tutor vindo de fora da organização, 14% foram os próprios chefes ou supervisores que passaram o treinamento, 13% marcaram a opção “Outros”. Dos que marcaram Outros, 9% referiram-se aos que disseram não ter recebido treinamento e os 4% restante foram treinados pelos colegas de trabalho.

Na questão seguinte foi perguntado aos participantes se dentro de um programa de treinamento eles já passaram por um processo de levantamento de necessidades. Como resultado 21% participaram através de pesquisas de clima organizacional, 20% por meio de questionários, 17% por avaliações de desempenho, 8% através de entrevistas, 14% por meios informais, 22% afirmam não ter participado, 15% Não souberam informar, 2% marcaram Outros. Dos 3% que marcaram Outros 1% foi por Mapeamento de competências, 1% afirmou que houve um levantamento, mas não foi colocado em prática.

Questiona-se na questão número 3 se dentro da administração pública o participante da pesquisa já participou de algum programa no qual propiciasse o

desenvolvimento e atualização dos seus conhecimentos. Como resultado, 6% afirmam participar frequentemente de um programa, 48% afirmam participar de vez em quando, 12% afirmam ter participado somente uma vez, e 34% afirmam que onde trabalham nunca foi oferecido a eles.

Na sétima questão foi perguntado se já foi oferecido algum curso custeado parcial ou integralmente pela organização. Como resultado, 33% afirmaram não lhes foram oferecidos, 12% afirmam terem lhe oferecido cursos profissionalizantes, para 14% foram oferecidos cursos técnicos, para 23% cursos de graduação, para 27% cursos de pós-graduação, para 3% mestrado e para nenhum dos participantes foram oferecidos cursos de doutorado.

Seguindo para a próxima questão, foi perguntado se já foi feito na organização onde atuam um treinamento específico direcionado ao profissional que iria receber uma promoção. Como resultado, 6% afirmam que há um treinamento com essa finalidade, 14% afirmam que a promoção e o treinamento ocorrem simultaneamente, 16% afirmam que há apenas um treinamento informal em que são passadas diretrizes simples de como operar no novo cargo e 64% afirmam não haver treinamento com essa finalidade na organização.

Quanto à penúltima questão referente ao tipo de treinamento mais importante, segue o gráfico abaixo:

9. Que tipo de Treinamento você considera mais importante?			
		% de respostas	Contagem de resp.
Comportamental / comportamento no ambiente de trabalho		16,0%	16
Operacional / voltado à rotinas diárias		22,0%	22
Relacional / voltado à habilidade de relacionamento interpessoal		18,0%	18
Técnico / voltado ao desenvolvimento de uma habilidade específica		44,0%	44
		questão respondida	100
		questão ignorada	0

Por fim a última questão abordou a questão da satisfação dos agentes perguntado como eles classificariam o sistema de treinamento e desenvolvimento de pessoal na administração pública. Como resultado, 3% dos participantes afirmaram ser excelente e que em nada o sistema precisaria melhorar, 27% classificaram como Bom e que possui algumas falhas mínimas, mas ainda sim é eficiente e eficaz. Para 46% o sistema é Razoável, precisa modernizar e aprimorar as suas estratégias. Para 12% o sistema é Ruim inflexível com poucos pontos positivos e tem muito o quê melhorar. E para 12% é um sistema Péssimo ultrapassado e ineficaz.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados evidenciados anteriormente permitem algumas considerações importantes e discussões essenciais, tendo por base o referencial teórico.

É interessante observar os dados pesquisados, e ver como os resultados surpreendem. Autores como Marconi (2005) afirmam que na área de Recursos Humanos do setor público é de um modo geral, burocrático, inflexível e um tanto quanto ineficaz. Porém observa-se que pelo menos quando se trata de capacitação dos agentes, a história não é bem assim.

Toda organização que almeja alcançar o sucesso deve aplicar de maneira bem planejada seus processos de Treinamento e Desenvolvimento, isto inclui, investir em treinamento e em desenvolvimento em toda à organização. Todos precisam ser capacitados, estando direta ou indiretamente ligados a atividade fim da empresa. Especificamente falando dos dados coletados da primeira questão, podemos observar que no setor público existe uma grande variedade de treinamentos sendo executados. Considerando essa variedade de aperfeiçoamentos podemos afirmar que os treinamentos não estão se concentrando em um único setor da organização, pois observamos que vão desde capacitação de brigadistas até capacitação de gestores. Contudo, alguns tipos de treinamento sem dúvida são oferecidos com uma maior frequência, como os treinamentos na área de informática, línguas estrangeiras, gestão pública e treinamentos funcionais.

Quanto à periodicidade dos programas de treinamento no setor público, é algo que se encontra em um nível bem razoável, apesar da maioria dos participantes da pesquisa terem recebido treinamento pela última vez em menos de seis meses, 19% receberam treinamento pela última vez a mais de dois anos. Com base nos estudos realizados a taxa não é alarmante, porém é algo que pode ser melhorado. Treinamento é um processo contínuo e deve ser realizado periodicamente para ser válido, pois os conceitos estão sempre sendo modificados, em processo de evolução, principalmente no período em que vivemos no qual a inovação é tão valorizada. É importante atualizar os conceitos dos agentes da administração, caso contrário à organização se torna obsoleta e menos eficiente.

Seguindo o raciocínio de Gil (2001, p. 121, apud MAGALHÃES, 2010), de que treinamento é "o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista ao alcance dos objetivos da organização", podemos ter uma noção da essencialidade de que seja elaborado um treinamento adequado ao nomear um novo servidor, para que ele se situe na organização e saiba exatamente o que deve fazer e como fazer. Claro que de modo geral as organizações procuram contratar alguém com competências suficientes para operar no cargo oferecido, porém é necessário que haja um treinamento inicial, adequado às competências desse novo agente a cultura e ao modo de trabalho da organização.

Nesse ponto o setor público começa a apontar algumas falhas, pois o processo ideal, onde o colaborador tem um treinamento especializado e só depois assume o cargo de fato, tem uma porcentagem de apenas 2% na pesquisa realizada. Além disso, 31% não receberam treinamento e nem ao menos receberam diretrizes sobre como operar no cargo, simplesmente assumiram o cargo e pronto.

Selecionar bem os tutores do programa de treinamento é fundamental para o sucesso do programa. Esse é um tópico em que o serviço público se sai bem, pois segundo a pesquisa 73% dos tutores foram pessoas especialmente selecionadas e que são especialistas na área a ser treinada. Chefes e supervisores foram tutores de 14% dos participantes, e apesar de não ser o ideal, ainda é um treinamento válido desde que a organização tenha a confiança de que o chefe realmente entenda do assunto.

Ao observar a afirmação feita por Castro e Andrade (2004) de que o processo de levantamento de necessidades fornece embasamento para as tomadas de decisões referentes ao programa de treinamento, eleva a efetividade e a visibilidade do sistema de treinamento e auxilia na construção de um diagnóstico coeso, passamos a compreender como é indispensável a elaboração de um levantamento de necessidades antes de se planejar um programa de T&D.

Esse é um tópico que surpreende bastante, pois 80% dos participantes afirmaram ter havido algum tipo de levantamento de necessidades nos programas em que participaram, e não apenas isso, foram utilizados vários tipos de levantamentos. Em destaque apontado por 21% dos participantes, pesquisas de clima organizacional. A partir disso se pode afirmar que o serviço público conhece bem as ferramentas

disponíveis para se realizar um levantamento de necessidades, além demonstrar interesse em identificar falhas comportamentais.

Mudando um pouco o foco, de acordo com as definições de Milkovich e Boudrau (2000), o desenvolvimento de pessoal visa ao aperfeiçoamento, às capacidades, ao conhecimento e às motivações. Além disso, é um processo a longo prazo envolvendo treinamento, carreira e experiências. É sem dúvida um processo que deve ser contínuo dentro do setor público, realizado periodicamente, de modo que se mantenham os colaboradores sempre atualizados, principalmente em sua área de atuação. O órgão que deixa de investir em desenvolvimento acaba ficando para trás, parando no tempo, pois não acompanha a evolução. Como por exemplo, uma organização aleatória pode conseguir realizar um determinado processo com excelência, porém com o tempo são descobertas novas maneiras de realizar esse mesmo processo em menos tempo e com uma qualidade superior, se essa organização não investir em desenvolvimento e atualizar os seus conceitos, ela pode até continuar a ser eficaz, mas nunca será eficiente em seus processos.

Os órgãos públicos de um modo geral transparecem uma imagem desatualizada e cômoda. Segundo o autor Marconi (2005), os colaboradores públicos, apesar de terem grande capacidade técnica em seus processos de trabalho, os conhecimentos que eles possuem estão desatualizados. Entretanto, o que observamos na pesquisa realizada, nos faz refletir um pouco sobre essa visão. Dentre os entrevistados, 66% já participaram alguma vez de um processo de desenvolvimento para atualizar seus conceitos, o que a primeira vista pode até nos fazer pensar que não é uma margem tão ruim, porém apenas 6% participam de um processo de desenvolvimento periodicamente, e essa é uma margem muito pequena. Esses dados reafirmam o que diz o autor, contudo, é importante ressaltar que, são realizados programas de desenvolvimento no setor público, porém, não são aplicados com uma certa frequência e nem atingem a organização como um todo, é necessário dar atenção a isso principalmente quanto a periodicidade do programa, no qual a pesquisa apontou como principal falha nessa questão.

Ainda analisando a questão do desenvolvimento de pessoal, não se pode deixar de citar um ponto notável do setor público. Existe um grande incentivo quanto à

elevação do nível de escolaridade. Dentre os entrevistados, 67% já receberam ofertas de cursos custeados parcial ou integralmente pela organização, variando de cursos profissionalizantes até mestrados, contudo, nenhum dos participantes recebeu ofertas de doutorado. Os autores Teruya e Bleyer (2009), afirmam que o processo de desenvolvimento tem como alvo, o aperfeiçoamento dos fatores ligados à carreira do funcionário, à educação ética e ao crescimento pessoal do profissional. Analisando os dados citados juntamente com afirmação dos autores, verifica-se que no setor público existe sim uma preocupação com o desenvolvimento do colaborador, e que lhe é dado a oportunidade de crescimento e reconhecimento.

Para finalizar a questão do desenvolvimento de pessoal, conclui-se que o setor público demonstra preocupação com o desenvolvimento do seu colaborador, entretanto, ainda há falhas em alguns pontos, e precisa buscar alcançar a todos os seus colaboradores além de principalmente atualizá-los periodicamente.

É de grande valia para a organização oferecer um treinamento específico para aquele colaborador que está subindo de cargo, assumindo novas responsabilidades e ganhando novas atribuições, pois assim, a organização pode seguir mais confiante de que está colocando um profissional realmente qualificado e preparado para assumir as funções que o cargo exige. Segundo Marconi (2005), dentro dos órgãos públicos não existem nas políticas de Recursos Humanos uma evolução na carreira através de T&D. Os resultados obtidos na pesquisa confirmam a afirmativa de Marconi, pois 64% dos participantes afirmam que não há treinamento com a finalidade de evolução na carreira e que estes nem ao menos recebem um direcionamento informal. Harazim (2001) diz que na progressão de cargos, não se deve analisar apenas a quantidade de experiência acumulada, mas sim, diversos outros fatores ligados a competência, desempenho, relacionamento e motivação, que são elementos dependentes das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Fazendo um cruzamento entre dados coletados, percebe-se que os colaboradores valorizam muito o treinamento técnico, e que também é o tipo de treinamento mais oferecido dentro do setor público. Contudo, os treinamentos comportamentais e relacionais foram apontados como tipo de treinamento mais importante por uma pequena, porém significativa parcela dos participantes, e são

treinamentos que aparentemente não são aplicados no setor público. Na questão destinada aos tipos de treinamento que os participantes da pesquisa já participaram, não foi citado nenhum treinamento de cunho comportamental ou relacional, o que pode ser considerado um enorme ponto negativo no sistema de T&D no setor público.

Para concluirmos a análise dos dados coletados na pesquisa, iremos abordar agora a satisfação do colaborador quanto aos treinamentos oferecidos pelos órgãos públicos em que atuam.

Para Pearson (2010) a organização deve investir em seu pessoal, pois isso motiva o trabalhador de modo que ele execute as suas funções com mais eficiência, beneficiando tanto o colaborador quanto à organização. Com a afirmativa de Pearson podemos compreender que a satisfação do colaborador é um item importante. Um colaborador de bem com a vida e que se sente valorizado, certamente trará bons resultados à organização e uma boa maneira de agregar valores ao seu colaborador é investindo nele e confiando em suas capacidades.

Observando os dados obtidos na pesquisa, verifica-se que de modo geral os colaboradores não estão totalmente satisfeitos. Dentre os que participaram da pesquisa 46% classificaram o sistema de treinamento do setor público como “razoável”, 30% classificaram de forma positiva e 24% de forma negativa. Apesar da “balança” pender mais para o lado positivo, não se pode afirmar que é um nível satisfatório. De fato, o setor público precisa modernizar e aprimorar as suas estratégias de treinamento e desenvolvimento de pessoal, pois assim como citado acima, valorizar o colaborador traz bons resultados à organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho alcançou seus objetivos mostrando que quando se trata de T&D, as organizações públicas não se encontram em uma situação tão precária quanto a sua imagem sugere, entretanto, fica evidente que há algumas falhas em seus processos. Assim sendo, as organizações públicas devem procurar investir um pouco mais em seus processos de capacitação, focando não só em competências técnicas, mas também em competências que auxiliem o colaborador em seu crescimento como profissional e como pessoa, de modo a beneficiar ambas as partes. É essencial citar também que a administração pública deve voltar suas atenções para o processo de desenvolvimento, pois não basta apenas nomear colaboradores que sejam competentes, deve haver uma constante atualização das competências desses indivíduos e de todos os outros que compõem a organização.

Dentre as limitações encontradas neste trabalho, é importante ressaltar: o tempo, a ferramenta escolhida e a forma de coletar os dados. Ao ter de lidar com as outras matérias do 8º semestre e com estágio, o tempo para trabalhar o TCC foi um pouco “apertado”. Além disso, questões de deslocamento entre faculdade, residência e o local do estágio por serem distantes uns dos outros, gastou-se um tempo preciso com o deslocamento entre eles todos os dias.

Quanto à coleta dos dados, devido a um evento realizado em São Paulo alguns colaboradores do Conselho tiveram que viajar e estavam ausentes durante o período estipulado para coleta dos dados, desse modo à margem de participação do Conselho foi menor.

Ainda seguindo com as limitações, a ferramenta *online SurveyMonkey* escolhida para a aplicação dos questionários, limitou o número de questões, visto que ela só libera dez questões por questionário. Houve também uma limitação no tamanho da pesquisa, pois a ferramenta disponibiliza apenas os resultados dos cem primeiros participantes, a partir daí deve-se adquirir uma conta *premium*, paga na moeda dólar, para se ter acesso aos demais. O total de respostas obtidas foram cento e doze, porém só foi obtido o acesso às respostas dos cem primeiros. Quanto à escolha do meio de divulgação dos questionários por *e-mail*, houve um retorno abaixo do esperado, foram

enviados 765 e-mails e apenas 112 responderam o questionário muitos não viram, não se interessaram ou simplesmente excluíram os *e-mails* sem nem verificar do que se tratava.

Logo recomenda-se como agenda futura, que a mesma pesquisa seja realizada em uma amostra maior e em uma diversidade maior de órgãos públicos, utilizando outros meios para coletar os dados. Também é sugerida, uma pesquisa com um foco maior no processo de planejamento, a pesquisa realizada nesse trabalho partiu da perspectiva dos colaboradores por tanto não explorou tanto esse processo de T&D. Sugere-se então, que seja elaborada uma nova pesquisa explorando o lado da administração e dos demais profissionais responsáveis pela aplicação do treinamento e do desenvolvimento do pessoal.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, H. K. *Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira*. Revista do serviço público, v. 57, Nº4, 2006. In: TERUYA, Karina. BLEYER, Valéria. *Treinamento e Desenvolvimento dos Técnicos-Administrativos da UFGD*, Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação, Vol. IV, Nº4, 2009. Disponível em:

<<http://www.sare.anhanguera.com/index.php/anupg/article/view/3138/1165>> acessado em: 16 de agosto de 2012.

BAUMGARTNER, Marcos A. *O Papel do Treinamento na Empresa*. In: BOOG, Gustavo G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações*. São Paulo, editora Makron Books, 2001.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm#art14>. Acesso em: 01 de setembro de 2012.

CASTRO, Alfredo C. *Validação e avaliação do Treinamento*. In: BOOG, Gustavo G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações*. São Paulo, Makron Books, 2001.

CASTRO, P. M. ANDRADE, J. E. *Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília*. Revista de Administração, v. 39, Nº1, 2004. In: TERUYA, Karina. BLEYER, Valéria. *Treinamento e Desenvolvimento dos Técnicos-Administrativos da UFGD*, Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação, Vol. IV, Nº4, 2009. Disponível em: <<http://www.sare.anhanguera.com/index.php/anupg/article/view/3138/1165>> acessado em: 16 de agosto de 2012.

FARIAS, P. C. GAETANI, F. *A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório*. In: *Congresso Internacional del Clad sobre La Reforma Del Estado y de la Administración Pública, 7. Anales*. Lisboa, Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044002>>. Acesso em: 23 de agosto de 2012.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil*. Gestão e Produção, v. 10, n. 2, 2003. In: MALDANER, Iandra. VIEIRA, Regiani. GIOVANELLA, Gisleine. CARDOSO, André. FONSECA Marcio. JANING, Carin.

Treinamento e Desenvolvimento: Aproximando Pessoas. Revista de Ciências Gerenciais. Vol. XIII, Nº18, 2009. Disponível em: <<http://www.sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/view/1008/861>> acessado em: 16 de agosto de 2012.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001. In: MAGALHÃES, Elenice. *A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição*. Rev. Adm. Pública vol.44 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2010. disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000100004&script=sci_arttext&tlng=ES> acessado em: 15 de agosto de 2012.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo, Editora Atlas, 2007.

HARAZIM, Peter. *Planejamento de Programas de Treinamento*. In: BOOG, Gustavo G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações*. São Paulo, Makron Books, 2001.

LACERDA, Érika R. M.; ABBAD, G. *Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras*. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 4, p. 77-96, dez. 2003. In: MAGALHÃES, Elenice. *A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição*. Rev. Adm. Pública vol.44 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2010. disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000100004&script=sci_arttext&tlng=ES> acessado em: 15 de agosto de 2012.

LOURES, Rodrigo Costa R. SCHLEMM, Marcos. *Inovações em ambientes organizacionais: teorias, reflexões e práticas*. Curitiba, Editora Ibpex, 2006.

MARCONI, Nelson. *Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público*. Disponível em: <http://novo.fundap.sp.gov.br/egap/PAvGestaoPublica/material/Texto%20Marconi_Polit%20Integr%20de%20RH-T16.doc> acessado em: 20 de agosto de 2012.

MILIONI, Benedito A. *Integrando o Levantamento de Necessidades com a Avaliação e Validação do Treinamento*. In: BOOG, Gustavo G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações*. São Paulo, editora Makron Books, 2001.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo. Editora Atlas, 2000. In: TERUYA, Karina. BLEYER, Valéria. *Treinamento e Desenvolvimento dos Técnicos-Administrativos da UFGD*, Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação, Vol. IV, Nº4, 2009. disponível em: <<http://www.sare.anhanguera.com/index.php/anupg/article/view/3138/1165>> acessado em: 16 de agosto de 2012.

PEARSON *Administração de Recursos Humanos*. 1. ed. São Paulo, Pearson Education, 2010.

TERRA, José Cláudio C. *Gestão do Conhecimento: O grande desafio Empresarial*. 2. ed. São Paulo, Negócio editora, 2001.

TACHIZAWA, T. FERREIRA, V.C. FORTUNA, A. A. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro. FGV, 2001 In: TERUYA, Karina. BLEYER, Valéria. *Treinamento e Desenvolvimento dos Técnicos-Administrativos da UFGD*, Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação, Vol. IV, Nº4, 2009. Disponível em: <<http://www.sare.anhanguera.com/index.php/anupg/article/view/3138/1165>> acessado em: 16 de agosto de 2012.

8. APÊNDICE

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL - QUESTIONÁRIO

Caro Respondente,

Desde já agradeço pela sua contribuição. O objetivo do questionário abaixo é auxiliar em uma pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, cujo tema é Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal no Serviço Público.

*Ao finalizar o questionário não esqueçam de clicar em concluído.

*

1. Quais os tipos de treinamento que você já participou no serviço público?

- Institucional
- Funcional
- Atendimento ao Cliente
- Software Específico
- Informática
- Línguas Estrangeiras
- Finanças
- Tecnologia da Informação
- Gestão Pública
- Projetos
- Gestão de Processos
- Outro (especifique)

*

2. Quando foi a ultima vez que você recebeu treinamento?

- 2 anos ou mais
- Entre 1 e 2 anos
- Menos de 1 ano
- 6 meses ou menos
- Nunca recebi

*

3. Quando você entrou no órgão em que atua hoje, você recebeu algum tipo de treinamento?

- Recebi treinamento especializado através da organização e depois assumi o cargo
- Assumi o cargo e paralelamente fui recebendo treinamento especializado
- Recebi um treinamento informal (diretrizes simples de como operar no cargo)
- Não recebi nenhum tipo de treinamento

*

4. Quem foi o seu tutor no programa de treinamento que você participou pela última vez?

- Especialista na área e que atua na organização
- Especialista na área e que veio de fora da organização
- Chefe ou Supervisor
- Outro (especifique)

*

5. No(s) programa(s) de treinamento que você participou houve algum procedimento de levantamento de necessidades?

- Sim. Através de pesquisas de clima organizacional
- Sim. Através de questionários
- Sim. Através de avaliações de desempenho
- Sim. Através de entrevistas
- Sim. Por meios informais
- Não houve nenhum
- Não Sei Informar
- Outro (especifique)

*

6. Dentro do setor público você já participou de algum programa formal de Desenvolvimento de Pessoal visando atualizar os seus conceitos?

- Participo de um com uma certa freqüência
- Já participei algumas vezes
- Participei uma vez
- Nunca foi oferecido onde eu trabalho

*

7. No órgão em que você atua, já lhe foi oferecido algum curso que seria custeado parcial ou integralmente pela organização? Em qual nível?

- Não foi oferecido

- Curso Profissionalizante
- Curso Técnico
- Curso de Graduação
- Curso de Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

*

8. Na organização em que você atua, existe algum treinamento específico, direcionado ao funcionário que será promovido?

- Há um treinamento especializado através antes de assumir o cargo
- Assume-se o cargo e paralelamente há um treinamento especializado
- Há um treinamento informal (diretrizes simples de como operar no cargo)
- Não há nenhum tipo de treinamento com essa finalidade

*

9. Que tipo de Treinamento você considera mais importante?

- Comportamental / comportamento no ambiente de trabalho
- Operacional / voltado à rotinas diárias
- Relacional / voltado à habilidade de relacionamento interpessoal
- Técnico / voltado ao desenvolvimento de uma habilidade específica

*

10. Como você julga o Sistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal nos órgãos público?

- Excelente. Não precisa melhorar em nada.
- Bom. Possui algumas falhas mínimas, mas ainda sim, é eficaz e eficiente.
- Razoável. Precisa modernizar e aprimorar as suas estratégias
- Ruim. É inflexível, possui poucos pontos positivos e tem muito o que melhorar.
- Péssimo. É ultrapassado e ineficaz

Concluído