



FACULDADE CATOLICA DE ANAPOLIS  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO DA  
SECRETARIA ACADÊMICA DE UMA UNIDADE DA UEG**

DIVINA LEILA DOS SANTOS  
MARTA BATISTA MENDONÇA  
VALDINEIA MIGUEL FERNANDES

ANÁPOLIS  
2011

DIVINA LEILA DOS SANTOS  
MARTA BATISTA MENDONÇA  
VALDINEIA MIGUEL FERNANDES

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO DA  
SECRETARIA ACADÊMICA DE UMA UNIDADE DA UEG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito final para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, sob a orientação do Professor Ms. Artur Vandré Pitanga.

ANÁPOLIS  
2011

DIVINA LEILA DOS SANTOS  
MARTA BATISTA MENDONÇA  
VALDINEIA MIGUEL FERNANDES

**Levantamento das necessidades de Treinamento da Secretaria  
Acadêmica de uma Unidade da UEG**

Este trabalho de conclusão de curso será julgado para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e aprovada em sua forma final pela banca examinadora da Faculdade Católica de Anápolis.

Anápolis \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Ms Artur Vandrê Pitanga  
Orientador

---

Prof. Antônio Fernandes dos Anjos  
Professor convidado 1

---

Prof. Elaine Abrahão Amaral  
Professor convidado 2

Aos nossos pais pela vida concebida, amor, paz, carinho, dedicação apoio e incentivo na busca de nossa realização pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, nossa fortaleza. Aos nossos pais, pelo amor, pelo incentivo, pela compreensão, pelo sacrifício compartilhado e apoio constante.

Aos professores Artur Vandr e e Elaine Abra o, pelos conhecimentos transmitidos, pela paciência, carinho e confiança profissional.

Aos amigos que conquistamos no decorrer do curso de especializa o em Gestão de Pessoas da Faculdade Católica de Anápolis.

Aos nossos irmãos, por todo apoio, carinho e paciência.

A Universidade Estadual de Goiás que cedeu espaço e seus colaboradores, que foram os participantes desta pesquisa.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para realiza o deste trabalho de conclusão de curso.

## RESUMO

No contexto das inovações tecnológicas, da concorrência e da globalização, a conscientização dos clientes em relação a seus direitos são conseqüências das mudanças no padrão da exigência da sociedade. O objetivo desse trabalho foi Propor um modelo para o Levantamento de Necessidades de Treinamento para os servidores técnicos administrativos da secretaria acadêmica de uma unidade da Universidade Estadual de Goiás – UEG. A pesquisa foi realizada com onze servidores da secretaria acadêmica. O resultado mostrou que a maior parte dos servidores não recebeu treinamento para o cargo que ocupam. Concluímos que quando atendidas as necessidades de treinamento, os servidores adquirem novos hábitos, conhecimentos e mudam sua atitude. Então o treinamento não pode ser apenas uma simples realização de cursos e seminários, ele tem que atingir um desempenho notável pela organização para que não perca o sentido. O modelo do levantamento das necessidades de treinamento segue em anexo.

**Palavras-chave:** Servidores públicos. Gestão de Pessoas. Levantamento das Necessidades de Treinamento.

## **ABSTRACT**

In the context of technological innovations, concurrency and globalization, the awareness of clients about their rights are consequences of changes in the model of society demands. The aim of this study was propose a model for the lifting of training needs for technical administrative servers of academic department of a unit of University State of Goiás – UEG. The research was realized with eleven academic department's servers. The result revealed that most of the servers didn't received training for the position they occupy. Therefore, we conclude when met the needs of training, the servers obtain new ways, knowledge and change their actions. So, the training can't be just a simple execution of courses and seminars, it has to achieve outstanding performance by the organization to not lose his direction. The lifting model of training needs suggested is attached.

**KeyWords:** Public servers, People Management, Lifting of training needs.

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> – Nível de escolaridade dos servidores .....	26
<b>TABELA 2</b> – Servidores que passaram por treinamento antes de assumir a Função.....	26
<b>TABELA 3</b> – Servidores que sentiram dificuldade na realização das tarefas .....	27
<b>TABELA 4</b> – Servidores que precisaram do auxílio dos colegas ou superior .....	27
<b>TABELA 5</b> – Servidores que tem afinidade com o cargo e tarefas .....	27
<b>TABELA 6</b> – Escolaridade mínima e cursos que o servidor deve ter.....	28
<b>TABELA 7</b> – Treinamentos que os servidores julgam importantes .....	28
<b>TABELA 8</b> – Periodicidade de treinamentos segundo a opinião dos servidores..	29
<b>TABELA 9</b> – Prioridades em termos de treinamentos segundo a opinião dos servidores .....	29
<b>TABELA 10</b> – Importância do trabalho dos servidores para a instituição.....	30

## **LISTA DE SIGLAS**

UEG – Universidade Estadual de Goiás

RH – Recursos Humanos

LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento

DNT – Diagnóstico das Necessidades de Treinamento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas

SESC – Serviço Social do Comércio

SESI – Serviço Social da Indústria

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	11
2	Instituições públicas .....	13
2.1	A globalização e o comportamento organizacional .....	15
2.2	Aprendizagem na organização .....	18
2.3	Treinamento: conceituação e objetivos .....	19
2.4	Etapas do processo de treinamento e o levantamento das necessidades de treinamento .....	20
3	Metodologia .....	23
3.1	Tipo de pesquisa .....	23
3.2	Universo.....	23
3.3	Seleção do sujeito .....	24
3.3.1	Critério de inclusão .....	24
3.3.2	Critério de exclusão .....	24
3.4	Coleta de dados .....	25
3.5	Tratamento dos dados .....	25
4	Resultado .....	26
5	Análise dos resultados .....	32
6	Considerações finais .....	35
7	Referências bibliográficas .....	36
8	Anexos .....	38
	Anexo 1 – Questionário com os colaboradores .....	39
	Anexo 2 – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	41
	Anexo 3 – Modelo de questionário de levantamento das necessidades de treinamento .....	42

# 1 INTRODUÇÃO

No contexto das inovações tecnológicas, da concorrência e da globalização, a conscientização dos clientes em relação a seus direitos são consequências das mudanças no padrão da exigência da sociedade. Estas mudanças fizeram com que as empresas se estruturassem melhor na questão da eficiência e eficácia operacional, buscando alcançar resultados satisfatórios. Nesse clima radical de mudança percebe-se que as organizações começaram a notar a importância das pessoas para o sucesso dos empreendimentos organizacionais.

Tradicionalmente, as pessoas eram vistas simplesmente como parte dos recursos da empresa. Isso vem mudando gradativamente e transformando o trabalho físico em mental. Nesta perspectiva, observa-se que as ações da área de recursos humanos, que, anteriormente, eram fruto de um trabalho realizado por poucos especialistas, estão se tornando uma atividade de parceria com os gestores de cada departamento, tornando-se resultado de um trabalho coletivo.

Nesta perspectiva de atuação, a gestão de pessoas tornou-se uma função gerencial, sendo sua principal finalidade “a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2006, p. 17).

Colaborando com esse entendimento, Chiavenato (2006, p. 221) afirma que:

A área de Recursos Humanos influencia muito nas pessoas e nas organizações, pois, envolve a “maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, fazê-las trabalhar, desenvolvê-las, recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las, ou seja, a qualidade de maneira como as pessoas são geridas na organização”.

As mudanças anteriormente mencionadas também repercutiram no setor público impelindo a administração pública a se organizar para enfrentar o desafio de aproveitar ao máximo o potencial dos seus servidores. Para tanto, o setor público tem ampliado sua visão e buscado modificar sua atuação perante os outros setores da sociedade.

Desta forma, a área de recursos humanos das empresas e instituições públicas tem se adequando, para gerenciar suas ações na perspectiva de que as pessoas são o seu diferencial na qualidade dos serviços que prestam à sociedade e que por isso mesmo, necessitam qualificar melhor o seu quadro de servidores para

que desempenhem melhor suas atividades e conseqüentemente ofereçam um atendimento de qualidade aos cidadãos.

Na prática, ainda são pouco significativas as mudanças em função das necessidades de desenvolvimento da área de recursos humanos no setor público. Afinal, essa área defronta-se com diversas situações que são obstáculo à sua atuação, tais como: remanejamento de pessoas sem o perfil ideal para o cargo, servidor contratado ou efetivo que, após realizar um curso superior, tem que continuar ocupando um cargo de nível médio sem que o órgão possa adequá-lo ao novo nível de conhecimento, impossibilitado de se utilizar todo potencial humano disponível devido aos entraves burocráticos, entre outras situações.

No entanto, algumas instituições públicas já começam a adotar estratégias gerenciais que permitem tornar suas organizações mais ágeis, reduzindo custos com treinamento e alcançando níveis de atendimento satisfatório às necessidades dos usuários dos seus serviços.

Os servidores públicos são profissionais que prestam serviços de relevância à sociedade e por isso mesmo precisam ser valorizados e respeitados no exercício responsável das suas funções, mas, para que isso aconteça, o caminho a percorrer é longo. Passa por uma melhor disseminação dos saberes relacionado à formação desses profissionais e que estão relacionados ao conhecimento do negócio da organização onde atua, por uma adequação da postura profissional dos servidores, ao domínio dos processos e procedimentos, leis e normas a que esses profissionais estão submetidos.

Evidenciada a relevância da qualidade da prestação dos serviços oferecidos pelo setor público este trabalho se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: Como melhorar a realização das atividades rotineiras da secretaria acadêmica de uma unidade da UEG e conseqüentemente os serviços prestados à comunidade? Para isso iremos propor um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento para os servidores técnicos administrativos da secretaria acadêmica de uma unidade da Universidade Estadual de Goiás – UEG.

## 2 - Instituições públicas

Se procurarmos publicações referentes à Gestão de Pessoas em Instituições Públicas teremos dificuldades, visto que poucos autores falam sobre o tema. A maioria das obras relacionadas é de autorias de órgãos governamentais. Sendo que o acesso a essas informações se encontra com facilidade, com as pessoas que convivem dentro do contexto do serviço público.

Assim, nos encontramos diante do questionamento de que é necessário um estudo, e implantação de RH nas instituições públicas.

Alguns autores afirmam que as organizações públicas têm como objetivo principal prestar serviços para a sociedade. Dizem que elas são consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias.

Segundo Dussault (1992, p.13):

As organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Percebe-se que as instituições públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político, pois são geridas pelo poder público. Elas, também têm a missão de prestar serviços à sociedade.

Todos nós dependemos dos serviços públicos, seja cedo ao levantar e ascender à luz, se precisarmos de um atendimento de emergência em um hospital de rede pública, muitas vezes temos um atendimento de péssima qualidade.

A baixa qualidade dos serviços públicos gera a baixa expectativa em relação ao que pode ser oferecido, tanto por usuários quanto por prestadores de serviços, contribuindo, assim, para gerar um ciclo vicioso de insatisfação e frustração de gerentes e usuários (PIRES; MACEDO, 2005, p.16).

Nem sempre o mau atendimento é culpa dos servidores públicos. Diante desse fator, vejamos a real necessidade de estudos e investimentos em Gestão de

Pessoas em Órgãos Públicos. A sociedade merece um atendimento de qualidade, visto que com os impostos, é que pagamos à remuneração dos servidores públicos.

Para as organizações privadas, a competitividade é uma questão de sobrevivência. Elas precisam se destacar e manter a liderança, sendo que a cada dia o mercado exige mais, e as pessoas que atuam nessas organizações passam a ser fontes de maior interesse, pois, são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações. Com o desenvolvimento tecnológico, o sucesso das organizações depende das habilidades e competências do seu capital humano, pois são as pessoas que ajudam a definir estratégias e traçar metas dentro organização.

As pessoas são um diferencial, são elas quem mantêm e promovem o sucesso organizacional; são elas quem constitui a competência básica da organização que é a sua principal vantagem competitiva no mundo globalizado. Então, perceba-se que as pessoas com suas competências, atitudes e desempenho, são elementos de fundamental importância para a eficácia organizacional.

Recrutar e selecionar pessoas para organizações privada é uma tarefa que requer antes de tudo planejamento e estratégias claras e bem definidas para o cargo a ser ocupado, pois é neste processo que as organizações retêm os talentos existentes no mercado, para isso, a um recrutador que tem competências, técnicas e habilidades, para buscar o de melhor no mercado de trabalho, percebendo as habilidades técnicas e comportamentais dos candidatos, já nos órgãos públicos tem como ferramenta principal que é o concurso público, mesmo sendo eficiente para medir habilidades técnicas e teóricas deixa a desejar o método de constatar as habilidades comportamentais.

Remuneração e gratificações definidas através de Lei, estabilidade no emprego após aprovação em estágio probatório de três anos e impedimento de alteração do cargo que ocupa conforme o desempenho são apenas algumas das dificuldades impostas pela legislação, ainda que a mesma tenha sido criada para proteção dos próprios servidores e da sociedade (SALDANHA, 2004).

A sociedade deseja que servidores públicos sejam pessoas bem preparadas, competentes e qualificadas para as funções desempenhadas.

Existe um decreto no regulamento do servidor público estadual, investido em cargo público permanente, que só adquire estabilidade no emprego após o cumprimento de estágio probatório, que se define em 3 (três) anos, durante esse período e avaliado sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo. Critérios como:

idoneidade moral, assiduidade e pontualidade, disciplina, eficiência e aptidão são avaliados periodicamente. Passado por esse período pouco se importa se a sua produtividade é alta ou baixa, basta somente não ficar abaixo do esperado e certamente o servidor não sofrerá ameaças de desemprego.

Essa visão vem sendo mudada ao longo dos anos, equiparando-se ao mercado privado, onde quem ganha altos salários são aqueles que estão dispostos a dar o melhor de si mesmo.

Percebe-se, então, que um gestor de pessoas de órgãos públicos deve ter conhecimentos/habilidades técnicas e políticas, para gerenciar diversas situações.

Observa-se que as pessoas que trabalham em órgãos públicos têm desempenho e satisfação em suas atividades na medida em que os gestores adotam políticas eficazes e eficientes, não só com relação aos recursos humanos, mas na administração de todas as áreas da organização.

É evidente que existe uma postura cultural na falta de profissionalismo por parte dos gestores de onde os profissionais públicos que são capacitados, onde gerenciar e montar verdadeiras equipes nos órgãos públicos, infelizmente não é a realidade, pois os escolhidos para os cargos de confiança e de gestão ainda são escolha dos gestores. Essa prática está chegando ao fim porque tal ação vem sofrendo muitas críticas.

A gestão pública vem conseguindo superar a indicação político-partidária devido ao posicionamento de alguns órgãos públicos estarem cada vez mais voltados para a questão da ética e principalmente na qualidade do serviço prestado. Pode existir ligação entre a ética e o lucro, mesmo que cause alvoroço a princípio, influenciam no sucesso de qualquer organização.

## **2.1 A globalização e o comportamento organizacional**

A partir da década de 80, existiu um movimento que foi a construção de uma nova cultura em nível global que vai se preocupar sobretudo em fortalecer uma política de garantia do respeito às diferenças, que vai ser importante principalmente no sentido de construir uma nova mentalidade no mercado de trabalho. Não apenas

a cultura de massa, já desenvolvida e consolidada desde meados do século XX, mas um verdadeiro sistema cultural que acompanha o sistema político-econômico resultante da globalização.

Existe uma relação entre cultura e organizações que é vista de diversas maneiras pelos especialistas e, dependendo de sua formação ou enfoque, as abordagens da cultura nas organizações é realizada de um modo peculiar.

Podemos dizer que a lógica inscreve-se como um conjunto de valores que norteiam a produção cultural. Entre estes, a multiplicidade, a fragmentação, a desreferencialização, com a aceitação de todos os estilos e estéticas, pretende a inclusão de todas as culturas como mercados consumidores. Em um modelo produtivo contemporâneo em que os serviços e informação sobre a produção material, a comunicação e a indústria cultural ganham papéis fundamentais na difusão de valores e ideias do novo sistema (HARVEY, 1992).

Segundo Coutinho (2006, p. 3):

As organizações de trabalho têm passado por transformações profundas nas últimas décadas, paralelamente às mudanças políticas e econômicas no âmbito mundial. A globalização da economia e o acirramento da disputa de mercados são alguns dos fatores que ajudam a explicar a crescente competitividade das empresas capitalistas que recorrem a diferentes estratégias de modernização. A busca de competitividade acontece no bojo de uma intensa reestruturação produtiva, com as empresas procurando substituir os clássicos padrões produtivos, associados principalmente ao taylorismo/fordismo, por novos padrões de acumulação flexível, que possibilitem a recuperação de níveis anteriores de expansão do capital.

Por apresentar características diferentes da Europa e Estados Unidos, o Japão foi o berço da automação flexível: um pequeno mercado consumidor, capital e matéria-prima escassos, e grande disponibilidade de mão-de-obra não-especializada, impossibilitavam a solução taylorista-fordista de produção em massa. A intensificação da produção e aumento da produtividade na fabricação de pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos foi necessário para atender o mercado externo, de modo a gerar divisas tanto para a obtenção de matérias-primas e alimentos quanto para importar os equipamentos e bens de capital necessários para a sua reconstrução pós-guerra e para o desenvolvimento da própria industrialização.

A experiência japonesa, portanto, vai trazer assim uma nova forma de visualizar o processo de produção, onde o trabalhador não vai ser visto mais como apêndice da máquina, mas sim valorizando as suas opiniões e ações dentro da

empresa. Estas mudanças podem e devem ser mais objetivas a partir da nova realidade imposta, pois não podemos deixar de considerar também uma grande conexão entre economia, política e cultura.

Todo o processo descrito anteriormente vai gerar sem dúvida alguma uma nova cultura organizacional que vai privilegiar não só a produção em massa, em que o discurso muda no sentido de não preservar somente a produção em massa, mas essencialmente o respeito ao indivíduo, ou seja, o conhecimento individual vai ser bastante valorizado pelas organizações no sentido de contribuir para a formação de uma nova cultura empresarial.

Alguns problemas de ajustes em relação ao trabalhador público permanente são atribuídos por Pereira (1996, p.20) quando afirma que:

No Brasil a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos, ao invés de limitá-la a apenas as carreiras onde se exerce o poder de Estado, e o entendimento dessa estabilidade de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidas com a demissão, implicaram em um forte aumento de ineficiência do servidor público.

Ainda segundo o mesmo autor, outro ponto fundamental gerado pela estabilidade é o aumento dos custos públicos, que impede a adequação dos quadros de trabalhadores às reais necessidades do serviço, tanto em termos de quantidade quanto de especialização técnica, inviabilizando, ao mesmo tempo, a implantação de um sistema de administração eficiente, baseado em incentivos e punições.

Este novo padrão, que gera as mudanças organizacionais, vem assim eliminar as formas antigas de relações entre patrão e empregado, fazendo com que no lugar de tensão exista um aumento na colaboração entre todos dentro de uma estrutura. Isto pressupõe também um novo papel da educação que vem não só como elemento de qualificação profissional, mas principalmente formar homens e mulheres mais solidários, o que significa afirmar também a necessidade de um mercado de trabalho mais humanizado que obedeça aos princípios de solidariedade social.

As solidariedades nas empresas serão resultados das necessidades coletivas, e, estas vão gerar mudanças benéficas para todos no ambiente de trabalho. Estas novas atitudes vão nascer, entretanto da segurança dentro da empresa, uma relação que deve se basear na confiança entre patrão e empregado, confiança esta que se pauta principalmente na expectativa de que a organização em seu processo de mudança vai respeitar os indivíduos enquanto capazes de conhecer as metas e

objetivos pré-estabelecidos o que vai ser traduzido principalmente na ideia de utilização e desenvolvimento das capacidades.

## **2.2 Aprendizagem na organização**

As organizações vem se encontrando em um ambiente de aprendizagem constante, devido a encontrarem-se frente a inúmeros desafios. Para se sentirem competitivas estão exigindo cada vez mais de seus colaboradores. O setor público também vem inovando, tanto em termos de tecnologia quanto em novos modelos de gestão.

Estas organizações têm procurado uma maior integração com seus clientes, fornecedores, funcionários e comunidade. Esse processo visa o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das pessoas e inovações que às vezes levam reestruturação de um departamento para se adequar ao novo modelo de gestão.

De acordo com Lacombe (2005), as organizações que aprendem são aquelas com capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimentos, bem como modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos. Nesse sentido, ao pensar em aprendizagem organizacional, é necessário atentar para a relevância do aprendizado individual para a eficácia da formação do conhecimento organizacional.

Em se tratando de aprendizagem na organização, podemos notar que as pessoas não são treinadas para exercer suas funções. Elas são educadas para desempenharem suas atividades de forma satisfatória. Assim, desenvolvem ou afloram o espírito do trabalho em equipe, se tornam mais criativas para as rotinas e preservam a autonomia do trabalho.

Ainda segundo Lacombe (2005), as organizações que aprendem têm habilidades em cinco atividades: soluções sistemáticas de problemas; experimentação de novas abordagens; aprendizagem por meio de sua própria experiência e historia; aprendizagem por meio da experiência e pratica dos outros; transferência de conhecimento rápida e eficiente em toda organização.

O treinamento é imprescindível para aprendizagem das pessoas na organização seja pública ou privada e os treinamentos devem ser constantes.

O treinamento tem por objetivo principal visar o aprendizado e a melhoria na qualidade do serviço prestado dentro da organização e para isso a área de recursos humanos precisa ter políticas de treinamento bem definidas para atuar no desenvolvimento da organização. Porque a capacitação inicia-se logo após o processo de contratação e só termina quando a pessoa é desligada da organização.

Assim as pessoas que prestam serviço tendem a ser um diferencial a ajudam a promover o sucesso com suas competências, tornando uma vantagem competitiva.

As ações de treinamento têm que ser periódicas e ter um planejamento, para abranger as necessidades e deficiências do departamento. Para isso, podem-se implantar o acompanhamento de um funcionário ou um grupo por determinado tempo, capacitando-o enquanto suas tarefas são realizadas. Nesse tipo de acompanhamento devem-se reforçar os procedimentos internos e a metodologia do trabalho, para que em curto espaço de tempo os servidores estejam com formação para serem multiplicadores do conhecimento para os novos servidores que virão.

### **2.3 Treinamento: conceituação e objetivos**

Conforme Marras (1999, p. 145) treinamento é:

Um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

Na interpretação de Milkovich e Boudreau (2000) o treinamento é uma atividade chave para o sucesso de uma organização multicultural. Os empregados precisam aprender novas habilidades interativas para participar construtivamente das atividades organizacionais com seus colegas de outras culturas. Uma questão que se levanta aí é se o treinamento deve ser dirigido para o comportamento ou para as atitudes.

Chiavenato (1999, p. 497) define o treinamento como um processo educacional que é aplicado de forma sistemática e organizado, através do quais as pes-

soas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidade em função de objetivos definidos.

Os servidores quando na execução de suas obrigações, são avaliados e a partir daí os gestores do treinamento identificam as dificuldades para o desempenho de suas funções, como forma da organização avaliar também as habilidades de cada um.

O treinamento tem alguns objetivos principais que são a preparação dos servidores por meio da transmissão de informações, oportunidades de crescimento dentro da organização e a motivação para lidar com a rotina.

A primeira etapa do treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são muito claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las. (CHI-AVENATO, 1999, p. 299).

É objetivo do levantamento das necessidades de treinamento identificar a maneira pela qual a informação agirá sobre a organização e oferecer a qualificação uniforme para formar recursos humanos, considerando atingir os objetivos organizacionais da melhor maneira possível, transformando informações em conhecimento.

O treinamento incentiva o desenvolvimento podendo se dar através da rotina diária do trabalho ou através de treinamentos sistematizado, amplo e projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades.

## **2.4 Etapas do processo de treinamento e o Levantamento das Necessidades de Treinamento**

Para Chiavenato (1999, p. 338) o treinamento é um processo cíclico composto de quatro etapas, sendo estas: Levantamento das necessidades de treinamento; Programação do treinamento para atender às necessidades; Implementação e execução dos programas de treinamento; Avaliação dos resultados do treinamento.

Percebe-se que todas as etapas são importantes, porém deve-se observar se as necessidades não foram identificadas de forma errada ou distorcida, por-

que a partir daí todas as demais etapas serão direcionados para um rumo que não norteia a realidade.

A necessidade de treinamento é emergencial devido às carências de preparo profissional das pessoas que trabalham em órgãos públicos, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber fazer e aquilo que ela realmente faz.

Um programa de treinamento para chegar a algum resultado é preciso ajustar as ações da área de treinamento com as necessidades da instituição. Quando se faz um levantamento de necessidades deve-se tomar cuidado para não cobrar resultados imediatos, que por vezes são cobrados. É um processo lento, porque o objetivo não é apenas solucionar problemas existentes, mas evitar problemas futuros. Para isso, é importante que a atividade de LNT seja uma atividade contínua dentro da organização.

Chiavenato (2002, p.499), cita que:

Treinamento pode ser definido como um ato de motivação para funcionários, melhorando até o rendimento dentro da organização. É o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é um fenômeno que surge como resultados dos esforços da cada indivíduo. A aprendizagem num sentido positivo é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e aprendizagem num sentido positivo e benéfico e suplementá-las e reforçá-las com atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à empresa. Assim, o treinamento cobre uma seqüência programada de eventos, que podem ser visualizados como um processo contínua cujo ciclo se renova a cada vez que repete (CHIAVENATO, 2002, p.499).

De acordo com Marras (2003, p.150):

O diagnóstico da situação representa o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento". O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais; quem deve ser treinado? E o que deve ser aprendido?

Os meios de diagnosticar a necessidade de treinamento dependem de uma análise crítica que deve ser feita previamente, para saber, porque de ser feito, quem deve fazer, quando fazer, essa análise pode ser feita de várias formas. Seja por meio de formulários, entrevistas individuais reuniões, observações local, diagnósticos específicos ou qualquer outro meio de análise, é fundamental que sejam identificadas às cousas reais, os efeitos e as conseqüências dos problemas para, finalmente, destacar os indicadores de desempenho os quais serão mais tarde reto-

mados com vistas ao processo de avaliação dos resultados. (BOOG, BOOG, 2001; MARRAS, 2003).

Segundo Gil (2001, p. 124), “por sua própria natureza o diagnóstico de necessidade de treinamento (DNT) é concebido como uma pesquisa que se desenvolve em três níveis; análise organizacional, análise de tarefas, análise dos recursos humanos”.

Marras (2002, p. 156), defende que:

A programação de um módulo de treinamento tem que ser questionada para que possa atingir o seu objetivo, sendo que o objetivo é o aperfeiçoamento dos funcionários da organização melhorando no aspecto de qualidade e retorno operacional da empresa.

Percebe-se que são diversas as técnicas e ferramentas para identificar as necessidades de treinamento de cada servidor e de cada departamento da empresa, mas, sempre buscando capacitá-lo a ser mais produtivo e manter-se atualizado a fim de atender melhor às expectativas dos clientes e às estratégias empresa. Então, é necessário um levantamento que investigue as necessidades no âmbito geral para que o treinamento a ser ministrado propicie resultados satisfatórios como um todo, e não em dados isolados.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Existem muitas formas de se caracterizar uma pesquisa e de acordo com Gil (2002, p. 44-56) a pesquisa desenvolvida foi classificada como: exploratória baseada em seus objetivos (porque precisou realizar um estudo preliminar do principal objetivo da pesquisa que será realizada) e quanto aos procedimentos como bibliográfica (porque buscou conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre o tema abordado) e de campo (porque procedeu à observação dos fatos e fenômenos no local onde ocorrem).

Assim, utilizando os conceitos apresentados por Gil (2002, p. 41) essa pesquisa foi classificada quanto ao objetivo como exploratória, por que, terá como principal finalidade elucidar a questão: Levantar as necessidades de treinamento da secretaria Acadêmica de uma unidade da UEG. Quanto aos procedimentos técnicos a serem utilizados foi classificada como bibliográfica, pois, será baseada em obras já publicadas sobre o tema, em livros, revistas, artigos etc. e de campo por se tratar de uma investigação no local onde o fato ocorre.

#### **3.2 Universo**

Conforme cita Vergara (2007, p. 50-51) universo ou população é um conjunto de elementos que tem as características que serão objeto do estudo, no caso do presente trabalho foram todos os colaboradores do departamento pesquisado. A população amostral ou amostra, nessa pesquisa será com todos os quinze servidores do departamento.

### **3.3 Seleção do sujeito**

O sujeito selecionado para pesquisa foram todos os colaboradores do departamento, independentemente de tempo de serviço, e do cargo que ocupam no departamento pesquisado.

#### **3.3.1 Critério de inclusão**

Como critério de inclusão ficou estabelecido o seguinte: foram incluídos como sujeito na pesquisa todos os servidores da secretaria acadêmica, maiores de 18 anos, independente do tempo de serviço, sem distinção de raça, sexo, religião, ideologia e que, ao ser informado sobre os detalhes da pesquisa, concordaram em participar como voluntário e assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento, conforme Anexo 2.

#### **3.3.2 Critério de exclusão**

Foram excluídos todos os servidores que não desejaram participar da pesquisa por qualquer motivo, ou que no período da coleta dos dados estavam de férias ou afastados do serviço por qualquer motivo, bem como todos aqueles que não estiverem incluídos no critério de inclusão descrito no item anterior deste projeto.

### **3.4 Coleta de dados**

Para coleta dos dados da pesquisa de campo foi utilizado um questionário estruturado contendo 10 (dez) questões, conforme apresentado no Anexo 1.

### **3.5 Tratamento dos dados**

Após a coleta, os questionários foram analisados para verificação do instrumento de coleta, após essa etapa os dados serão tabulados estatisticamente em relação à amostra e com o auxílio do *software Excel* de planilhas eletrônicas e agrupado em tabelas e apresentados, no relatório final, na forma de gráficos para facilitar o entendimento, seguido dos respectivos comentários, que foram feitos baseado no levantamento bibliográfico e prática profissional.

## 4 RESULTADO

A seguir estão apresentados os resultados e sua respectiva análise, informações coletadas na pesquisa realizada com os servidores da secretaria acadêmica de uma unidade da UEG, no período de primeiro a quinze de novembro de dois mil e dez.

A Universidade foi criada no dia 16 de abril de 1999, a partir deste dia começou um divisor de águas para o ensino superior no Estado. A UEG possui uma estrutura múltipla campus, e representa a oportunidade de acesso ao ensino superior para milhares de jovens de todas as partes de Goiás.

A UEG nasceu principalmente com intuito de uniformizar o ensino superior no estado e assim melhorar a qualificação dos professores das redes estaduais, municipais e particulares de ensino.

Nessa época cerca de 80% dos professores goianos não possuíam curso superior. Daí o governo em parceria com a UEG implantaram o Programa Universidade para os Trabalhadores da Educação, o que mudou nossa realidade e formou quase 30 mil professores.

Dentre outros projetos, a UEG criou o Programa Vaga-lume de Alfabetização, que é voltado para de jovens e adultos e reduziu consideravelmente o analfabetismo em Goiás, que tinha um índice muito alto.

Segundo informações no site da UEG:

Em uma década, a UEG formou 36.010 alunos nos cursos de graduação regular, 28.027 na Licenciatura Plena Parcelada (Formação de Professores) e 8.879 nos cursos seqüenciais. Atualmente, a Universidade Estadual de Goiás está presente em 52 municípios, com 41 unidades universitárias, 12 pólos e três extensões. São oferecidos 132 cursos (78 de licenciatura, 33 de bacharelado e 21 tecnológicos).

Em linhas gerais, nesta década, passaram pela UEG 11.122 estudantes na especialização lato sensu e 217 no stricto sensu. Esse número foi aumentando à medida que os estudantes foram concluindo a graduação. Hoje já são 32 cursos lato sensu.

Nesse período, analisando-se a UEG como um todo, formou quase cem mil pessoas.

Esses dados nos mostram que, a UEG está prosperando e representa um avanço no acesso ao ensino superior no Estado de Goiás.

Já acerca das questões levantadas na pesquisa de campo temos os resultados a seguir:

A primeira questão teve a finalidade de identificar o nível de escolaridade.

**TABELA 1** – Nível de escolaridade dos servidores.

Escolaridade	Quantidade
Ensino Médio Incompleto	0
Ensino Médio Completo	1
Ensino Superior incompleto	3
Ensino Superior Completo	6
Outros	1

Questionados a respeito do nível de escolaridade, a maior parte das pessoas respondeu que possuem Ensino superior completo, ou seja, 54,55% dos colaboradores, 27,27% deles possuem superior incompleto, 9,09% possuem ensino médio completo e 9,09 % possuem pós-graduação, o que é considerado um bom resultado.

A questão dois buscou identificar se os servidores passaram por treinamentos antes de assumir a função.

**TABELA 2** – Servidores que passaram por treinamentos antes de assumir a função

Passou por treinamentos?	Quantidade
Não	9
Sim	2

Ao questionar se os servidores passaram por treinamentos antes de assumir sua função 81,81% responderam que não e 18,18% sim. Destes que disseram sim apenas o tiveram de forma superficial. Essa questão nos mostra que precisa ser montado um treinamento de boas vindas e integração para preparar os novos servidores.

A questão três teve a intenção de verificar se o servidor tem dificuldade na realização das tarefas diárias.

**TABELA 3** – Servidores que sentiram dificuldade na realização das tarefas

Dificuldades?	Quantidade
Não	9
Sim	2

Analisando esta questão percebemos que o trabalho no departamento não é complicado, mas é preciso ter uma noção.

A questão quatro tinha como finalidade saber se o servidor precisou do auxílio dos colegas ou do superior imediato para realização de suas tarefas rotineiras.

**TABELA 4** – Servidores que precisaram do auxílio dos colegas ou superior

Precisou de auxílio dos colegas?	Quantidade
Não	0
Sim	11

Viu-se que 100% dos servidores precisaram do auxílio dos colegas ou do superior. Por não se ter um projeto de treinamento contínuo para a secretaria acadêmica, os novos colaboradores aprendem o trabalho com os colegas que tem um pouco mais de tempo no departamento.

A questão cinco procurou saber se os servidores têm afinidade com o cargo e tarefas que executa.

**TABELA 5** – Servidores que tem afinidade com o cargo e tarefas

Afinidade com o cargo?	Quantidade
Não	1
Sim	10

Neste caso, vimos que 90,91% dos servidores têm afinidade com o cargo e tarefas e apenas 9,09% não têm, assim, notamos que os servidores por si próprios se organizam e descobrem suas afinidades.

A questão seis teve como finalidade saber qual a escolaridade mínima necessária e cursos complementares que o ocupante do cargo deve ter.

**TABELA 6** – Escolaridade mínima e cursos que o servidor deve ter

Escolaridade	Cursos complementares	Quantidade
Nível médio completo	Informática básica	2
Nível médio completo	Informática básica, relações humanas, atendimento ao público.	1
Nível médio completo	Informática	6
Nível superior	Informática e treinamentos diversos	2

Observa-se que nesta questão 54,54% dos pesquisados disseram que basicamente é necessário ter nível médio completo e informática. Em complemento à questão um, vimos que mais de 50% dos servidores já possuem nível superior.

A questão sete buscou identificar quais treinamentos os servidores julgam serem importantes.

**TABELA 7** – Treinamentos que os servidores julgam importantes

Treinamentos	Quantidade
5 s	2
Atendimento ao público	6
Ética	1
Excell avançado	1
Motivação	3
Palestras	1
Relação interpessoal	5
Sistema operacional Linux e suas ferramentas	1

Ao serem questionados sobre os treinamentos que julgam serem importantes 6 (seis) pessoas disseram que atendimento ao público está em primeiro lugar seguido de: relação interpessoal, motivação, 5s, ética, excell, palestras e sistema operacional Linux.

A questão oito buscou saber qual deveria ser a periodicidade para realização de treinamento na Secretaria Acadêmica.

**TABELA 8** – Periodicidade de treinamentos segundo a opinião dos servidores

Periodicidade para treinamentos?	Quantidade
Bimestral	0
Trimestral	0
Semestral	8
Anual	2
Outros	1

Quanto à periodicidade dos treinamentos 72,73% afirmaram que devem ser semestrais, 18,18% anuais e 9,09 % de acordo com a necessidade e, ou mudanças que afetem o departamento. Nesta questão notamos que os servidores entendem a necessidade de treinamento constante.

A questão nove teve a intenção de identificar a prioridade de treinamentos.

**TABELA 9** – Prioridade de treinamentos, segundo a opinião dos servidores.

Prioridade de Treinamentos	Escala - Grau de importância
Atendimento	1
Relações Interpessoais	2
Procedimentos Gerais	3
Informática	4
Outros (motivação e atendimento ao público)	5

Foi visto que prioritariamente é preciso trabalhar a questão do atendimento e na seqüência: relações interpessoais, procedimentos gerais, informática e outros (motivação e atendimento ao público).

A última questão teve como finalidade colher a opinião de qual a importância do seu trabalho para a Instituição.

**TABELA 10** – Importância do seu Trabalho.

Importância do seu trabalho?	Qtde.
Muito Importante	8
Pouco Importante	0
Outros (importantíssimo)	3

Vimos que 72,73% dos servidores consideram seu trabalho muito importante para a instituição e que 27,27% consideram importantíssimo. Justificaram como sendo o setor mais importante da unidade, sendo comparado ao coração, pois é onde se encontram os registros da vida acadêmica das pessoas que aí estudam.

## 5 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Analisando-se os resultados deste estudo, e com a base teórica desta pesquisa, pode-se concluir que ter servidores competentes é fundamental para o bom desempenho e a produtividade da organização.

A compreensão da necessidade de implantar um programa de treinamento é o primeiro passo para facilitar na condução e organização dos treinamentos, proporcionando maior eficácia na implantação e manutenção dos mesmos.

O treinamento é fundamental para a preparação e o desenvolvimento dos servidores, a fim de se conseguir alcançar as metas e objetivos.

Para garantir sua produtividade e um atendimento de qualidade, a organização precisa contar com uma equipe de colaboradores motivada, satisfeita, treinada e comprometida com a empresa, e que, efetivamente queiram ficar na equipe.

A Universidade Estadual de Goiás nasceu com o propósito de democratizar o ensino superior e ajudar a mudar o quadro da falta de qualificação dos professores das redes estadual, municipais e particular de ensino. Conforme já vimos, a UEG formou 36.010 alunos nos cursos de graduação regular, 28.027 na Licenciatura Plena Parcelada (Formação de Professores) e 8.879 nos cursos seqüenciais em uma década.

Sendo assim, um grande desafio se aproxima, não somente para a Universidade, mas também, para o profissional, que necessita de um instrumento para que se multiplique sua capacidade de desempenho, criatividade e potencial.

Um programa de treinamento visa atender, simultaneamente, as necessidades da organização e de seus colaboradores e com isso os envolvidos nesse processo procurem criar em seus servidores novas expectativas.

Foi diante desse cenário que surgiu um questionamento: Como melhorar a realização das atividades rotineiras da secretaria acadêmica de uma unidade da UEG e conseqüentemente os serviços prestados à comunidade?

Na pesquisa de campo realizada, puderam ser observados os seguintes resultados:

- a) 54,55% dos servidores têm formação superior completa.
- b) 81,81% não receberam treinamento antes de assumir a função.
- c) 81,82% das pessoas pesquisadas afirmam não terem dificuldades para realizar as tarefas rotineiras.

- d) Todos precisaram da ajuda dos colegas do setor ou mesmo do superior para executar suas tarefas.
- e) 90,91% afirmam ter afinidade com o cargo/função.
- f) A maioria dos servidores disse que para o cargo é necessário ter ensino médio completo e informática.
- g) Os participantes sugeriram treinamentos em relacionamento interpessoal, ética, motivação, atendimento ao público, programa 5S e informática.
- h) 72,73% opinaram que os treinamentos devem ser feitos a cada semestre.
- i) No critério de prioridades elencaram os seguintes treinamentos: Atendimento, relações interpessoais, procedimentos gerais e informática.
- j) Por último, 72,73 % consideram seu trabalho muito importante para a organização.

O objetivo desta pesquisa era de propor um modelo para o Levantamento de Necessidades de Treinamento para os servidores técnicos administrativos da secretaria acadêmica de uma unidade da Universidade Estadual de Goiás – UEG constante no anexo 3, e como consequência futura do LNT sugerimos as seguintes ações:

1 - Avanços na área de RH suficientes, em razão de não existirem políticas integradas de recursos humanos nas organizações do setor público, o ideal é que a área de RH tenha uma posição estratégica e facilitadora no sentido de criar e estruturar os treinamentos para que os resultados sejam satisfatórios.

2 - Fazer parcerias com empresas como SEBRAE, SESC, SENAI etc., para promover mais treinamento e capacitação de seus servidores;

3 - Colher sugestões dos colaboradores para melhorias no trabalho e dos processos, por meio de uma caixa de sugestões e premiar as que têm possibilidade de serem implantadas.

4 – Criar uma política efetiva de aperfeiçoamento para os servidores da Secretaria acadêmica no seguimento de normas e procedimentos.

5 - Estimular, através de reuniões, autoavaliação, a identificação permanente das novas necessidades e aspirações dos servidores.

6 - Estruturar treinamento contínuo em ferramentas e conceitos de liderança, de motivação e de qualidade visando o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes.

7 - Incentivar a prática das tarefas em grupo como forma de enriquecimento das ações e das trocas de conteúdos e experiências.

Assim, utilizar a ferramenta de LNT constantemente a fim de identificar as necessidades da equipe, para a partir daí, colocar em prática os treinamentos. Só o treinamento provoca mudança e melhora a capacidade de desempenhar funções. Interfere nas atitudes perante o trabalho e na interação com os colegas ou superiores. Isso significa alcançar um nível de desempenho desejável pela organização e sociedade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O LNT trata-se de um programa de pesquisa e coleta de dados metodológicos que podem ser feito através da aplicação de questionários, entrevistas, aplicação de testes ou exames, observação dos trabalhos, avaliação de desempenho e pela solicitação do trabalhador ou supervisor.

A partir daí tem-se como indicadores, fatos que ocorrem no trabalho e que resultarão em necessidades de treinamento, ou seja, conseguimos identificar as falhas e os problemas devido ao não treinamento.

Conclui-se que quando atendidas as necessidades de treinamento, os servidores adquirem novos hábitos, conhecimentos e mudam sua atitude. Então o treinamento não pode ser apenas uma simples realização de cursos e seminários, ele tem que atingir um desempenho notável pela organização para que não perca o sentido. E, contar com servidores comprometidos com as mudanças, porque influenciam no trabalho e na interação com os demais servidores e comunidade. Percebe-se ainda que, quando o treinamento é aplicado de forma coerente, interfere na qualidade do serviço prestado, na diminuição do retrabalho, custos, entre outras coisas, atentando sempre para o aprendizado do indivíduo, para que se tenha a eficácia da formação do conhecimento organizacional.

Atender às necessidades de treinamento é necessário para alinhar o ambiente organizacional às demandas do setor e da sociedade na qual está inserida.

Como o objetivo deste trabalho era de propor um modelo de levantamento de necessidades de treinamento e divulgá-lo, consideramos que alcançamos o nosso objetivo embora não tenhamos encerrado o tema fica de sugestão para futuros pesquisadores.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. v.1. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Manual oficial da ABTD**. São Paulo: Pearson, 2001.

CARVALHO, A. V. de, SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: uma guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COUTINHO, Maria Chalfin. **Dialética da exclusão / inclusão em uma organização industrial**. RAE-Eletrônica. Vol. 5 n. 1, Art. 7, jan./jun. 2006. Disponível em [www.rae.com.br/eletrônica](http://www.rae.com.br/eletrônica). acesso em 21 set 2010.

DUSSALT, G. **A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p.8-19, abr./jun. 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARVEY, David. **A condição Pós-Moderna**. Rio de Janeiro: Loyola, 1992.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2004.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, L. C. B. **Da administração pública burocrática a gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 120, n.1, p. 7-40, jan./abr. 1996

PIRES, José Calixto de Souza e MACEDO, Kátia Barbosa, **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf). Acesso em set 2010.

SALDANHA, Fabiano. **Gestão de Rh em instituições públicas**. Disponível em: <http://www.rh.com.rh>. Acesso em 21 set 2010.

SANTOS, Ricardo. **Levantamento de necessidades de treinamento organizacional**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 21 set 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PINHEIRO, Dirceu. **Ueg, 10 anos de história**. Disponível em: <http://www.ueg.br/materia/ueg10anosdehistoria>. Acesso em 30 de nov 2010.

**8 ANEXOS**

## Anexo 1 – Questionário com os colaboradores

Prezado (a) colaborador (a),

Esta pesquisa tem como principal objetivo levantar as necessidades de treinamento da Secretaria Acadêmica de uma unidade da UEG. As informações obtidas serão utilizadas num trabalho acadêmico de finalização do curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, da Faculdade Católica de Anápolis. Desde já está garantida a você a confidencialidade, privacidade, proteção à imagem e a não estigmatização e que informações não serão utilizadas em seu prejuízo.

Obrigada.

Divina Leila dos Santos, Marta Batista Mendonça e Valdinéia Miguel Fernandes.

1) Qual seu nível de escolaridade

( ) Ensino Médio incompleto

( ) Ensino Superior incompleto

( ) Ensino médio completo

( ) Ensino Superior completo

( ) Outros: Qual?

---



---



---

2) Você passou por treinamento antes de assumir sua função

( ) Não

( ) Sim? Quais?

---



---



---

3) Você tem dificuldade na realização das suas tarefas diárias?

( ) Não

( ) Sim. Por quê?

---



---



---

4) Você já precisou do auxílio dos colegas ou do seu superior imediato para realização de suas tarefas rotineiras?

( ) Não

( ) Sim. Qual periodicidade? Porquê?

---



---



---

5) Você tem afinidade com o cargo e tarefas que executa?

- Não  
 Sim

---

---

---

6) Indique a escolaridade mínima necessária e os cursos complementares que o ocupante do cargo que você ocupa deve ter.

---

---

---

7) Dê sugestão de tema (s) de Treinamento que você julga serem importante para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos servidores da Secretaria Acadêmica.

---

---

---

8) Em sua opinião qual deveria ser a periodicidade para realização de Treinamento (s) na Secretaria Acadêmica. Justifique sua resposta.

- Bimestral                       Trimestral                       Semestral                       Anual  
 Outros.

---

---

---

9) Quais seriam na sua opinião a prioridade em termo de treinamento para os servidores da Secretaria Acadêmica? Numere em ordem de importância. Justifique sua resposta.

- Procedimentos Gerais                       Informática  
 Atendimento                       Relações Interpessoais.  
 Outros:

---

---

---

10) Em sua opinião qual a importância do seu trabalho para a Instituição. Justifique sua resposta.

- Muito importante                       Pouco Importante  
 Outros:

---

---

---

## Anexo 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa você não participará da pesquisa e não será penalizado de forma alguma.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto	<b>Levantamento das Necessidades de Treinamento da Secretaria Acadêmica de uma unidade da UEG.</b>		
Pesquisador responsável	<b>Divina Leila dos Santos. Marta Batista Mendonça. Valdinéia Miguel Fernandes</b>		
Pesquisadoras participantes	<b>62. 9216-0487                      62. 9110-6603                      62. 9287-6334</b>		
Telefone para contato			

Esse estudo científico tem como objetivo geral: Levantar as necessidades de treinamento da secretaria Acadêmica de uma Unidade da UEG. Assim, sendo, será elaborado um estudo científico do tipo exploratório, bibliográfico e de campo, em que utilizar-se-á questionário estruturado contendo 10 (dez) questões, com a finalidade colher informações sobre aspectos que auxiliam no levantamento dos dados, conforme apresentado no Anexo2.

Esse estudo científico não apresenta risco, total ou parcial para os respondentes, contudo proporciona grande contribuição para a empresa, pois, poderá ajudá-la a identificar as necessidades de treinamento do departamento.

As informações por você concedidas serão fundamentais para que a empresa promova adaptações e treinamentos na forma de como se desempenhar suas tarefas.

Estará sendo assegurado a você a confidencialidade, a privacidade, a proteção à sua imagem, a não estigmatização e que as informações serão utilizadas em benefício das empresas, como também, o seu direito de retirar o consentimento a qualquer tempo, sem qualquer prejuízo da continuidade da pesquisa.

Anápolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora Responsável

### CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, \_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_, Órgão expedidor \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo voluntariamente em participar da pesquisa acima descrita, como sujeito. Declaro ter sido devidamente informado e esclarecido pelas pesquisadoras Divina Leila dos Santos, Marta Batista Mendonça e Valdinéia Miguel Fernandes sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me dada à oportunidade de fazer perguntas e recebi telefones para entrar em contato, a cobrar, caso tenha dúvidas. Foi-me garantido que não sou obrigado a participar da pesquisa e posso desistir a qualquer momento, sem qualquer penalidade. Recebo uma cópia deste documento.

Anápolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do sujeito

**Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e aceite do sujeito em participar.**

Testemunhas (não ligadas à equipe de pesquisadores):

Nome: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_  
Nome: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

### **Anexo 3: Modelo de questionário de levantamento das necessidades de treinamento**

Para efeito de diagnóstico, temos o questionário abaixo que busca coletar através de entrevistas individuais ou entrevista de grupos, as informações para a organização dos treinamentos. Para cada afirmativa são oferecidas ao entrevistado as opções “sim”, “neutro” e “não” como resposta às perguntas feitas.

- 1) A setor (em que trabalha) é capaz de lhes comunicar eventuais ameaças/oportunidades e informar reais necessidades de mudança?  
a ( ) sim  
b ( ) neutro  
c ( ) não
- 2) Há no setor (em que trabalha) uma líder para fornecer objetivos, metas e confiança necessária para a condução dos processos rotineiros?  
a ( ) sim  
b ( ) neutro  
c ( ) não
- 3) Há no setor a capacidade de focalizar as exigências de seu mercado e os pontos a serem alterados para alcançá-los?  
a ( ) sim  
b ( ) neutro  
c ( ) não
- 4) O setor é capaz de alinhar seus objetivos aos das outras áreas?  
a ( ) sim  
b ( ) neutro  
c ( ) não
- 5) Existem valores, e princípios que norteiam as decisões e ações da instituição.  
a ( ) sim  
b ( ) neutro  
c ( ) não
- 6) Há no seu setor a distribuição eficiente de informações relevantes ao setor e à instituição nos processos operacionais  
a ( ) sim

b ( ) neutro

c ( ) não

7) O setor estimula seus servidores a pensar métodos de melhoria do trabalho na instituição.

a ( ) sim

b ( ) neutro

c ( ) não

8) Os líderes têm capacidade para envolver as pessoas na atividade do dia a dia?

a ( ) sim

b ( ) neutro

c ( ) não

9) Os servidores são capazes de participar de grupos e equipes de trabalho?

a ( ) sim

b ( ) neutro

c ( ) não

10) Existe infraestrutura e material para desenvolver processos operacionais e conduzir processo de melhorias do setor?

a ( ) sim

b ( ) neutro

c ( ) não

11) A questão da tecnologia da informação (máquinas, softwares, etc) é suficiente para a condução de melhoria do setor?

a ( ) sim

b ( ) neutro

c ( ) não

12) O programa utilizado no setor é suficiente para suportar o fluxo de informação geral dos cursos existentes?

a ( ) sim

b ( ) neutro

c ( ) não

13) A instituição proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem na secretaria acadêmica?

a ( ) sim

b ( ) neutro

c ( ) não

14) A instituição possui recursos para o treinamento e desenvolvimento de atividade operacional visando melhorias no setor?

a ( ) sim

b ( ) neutro

c ( ) não

15) A instituição tem capacidade para gerenciar os conhecimentos dos seus servidores?

a ( ) sim

b ( ) neutro

c ( ) não

16) Na instituição ou no setor, existem pesquisas de avaliação de desempenho que possibilitem a orientação das tomadas de decisão?

a ( ) sim

b ( ) neutro

c ( ) não

17) Na instituição ou no setor, existem pesquisas de avaliação de desempenho dos indivíduos?

a ( ) sim

b ( ) neutro

c ( ) não