

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS - ESO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MOYSES SILVA DE SOUZA

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - T&D: ESTUDO DE CASO
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR ESTADUAL

MANAUS – AM

2021

MOYSES SILVA DE SOUZA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - T&D: ESTUDO DE CASO
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR ESTADUAL**

Projeto de pesquisa apresentado à Universidade do Estado do Amazonas como requisito de nota em Estágio II para obtenção de Nota e Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr^a. Marcia Ribeiro Maduro

MANAUS – AM

2021

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - T&D: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR ESTADUAL

Moyses Silva de Souza¹

Márcia Ribeiro Maduro²

RESUMO

Em um contexto volátil, onde as mudanças ocorrem de forma frenética, as empresas buscam sempre aumentar a produtividade de seus colaboradores, no setor público as necessidades não são opostas ao mercado, busca-se atender o público com a maior efetividade possível. Nesse contexto, as políticas de Recursos Humanos – RH são imprescindíveis para o atendimento satisfatório aos cidadãos. Este artigo abordará um caso relacionado ao Treinamento e Desenvolvimento – T&D na área de planejamento de uma Instituição de Ensino Superior Estadual. Para tal, buscou-se verificar as políticas de T&D desempenhadas pela instituição, a fim de manter seu corpo técnico administrativo capacitado. Para tanto, a pesquisa foi classificada como descritiva-explicativa de caráter quantitativo, considerando o universo que correspondeu a 33 técnicos administrativos. Os resultados demonstraram um baixo nível de aderência aos cursos, notou-se um baixo desenvolvimento dos técnicos administrativos pela rigidez da estrutura, que obedece às leis específicas que a quase 10 anos não são revisadas, observou-se também, algumas necessidades de treinamento e notou-se que os impactos dos cursos existentes são baixos, não motivando os técnicos e nem agregando novas competências para a grande maioria. Em resumo, observou-se que a universidade não está suprindo as demandas, existe uma grande dependência de outros órgãos para o treinamento, bem como, existe uma carência de alinhamento estratégico da cúpula da instituição voltada para o treinamento.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento – T&D, Levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT, Impactos do Treinamento no Trabalho.

¹ Graduando em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – UEA (msds.adm16@uea.edu.br)

² Professora Doutora do Curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas – UEA (rmaduro@uea.edu.br)

ABSTRACT

In a volatile context, where changes occur in a frantic way, companies always seek to increase the productivity of their employees, in the public sector the needs are not opposed to the market, seeking to serve the public as effectively as possible. In this context, Human Resources – HR policies are essential for the satisfactory service to citizens. This article will address a case related to Training and Development – T&D in the planning area of a State Higher Education Institution. To this end, we sought to verify the T&D policies performed by the institution, in order to keep its administrative technical staff trained. Therefore, the research classified as descriptive-explanatory with a quantitative character, considering the universe that corresponded to 33 administrative technicians. The results showed a low level of adherence to the courses, there was a low development of administrative technicians due to the rigidity of the structure, which complies with specific laws that have not been revised for nearly 10 years, it was also observed some training needs and noted It should be noted that the impact of existing courses was low, not motivating technicians or adding new skills for the vast majority. In summary, it observed that the university is not meeting the demands, there is a great dependence on other bodies for training and there is a lack of strategic alignment with the top of the institution dedicated to training.

Keywords: Training and development, training needs survey, Impacts of Training at Work

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo de constantes mudanças, onde a economia é globalizada e sem fronteiras, as organizações devem buscar novas formas de se preparar continuamente para superar os desafios da competição e da inovação. No serviço público não é diferente, a esfera pública deve procurar se preparar para os novos desafios do mundo moderno, devendo buscar em seus técnicos administrativos, capital intelectual para prosperar.

Segundo Mendes (2013), o treinamento é um processo que promove a aquisição das habilidades, regras, conceitos e atitudes buscando uma melhoria entre as características dos colaboradores e as exigências das suas funções.

Portanto, faz-se necessário capacitar os técnicos a fim de melhorar suas competências e habilidades, concatenando-os com os objetivos organizacionais e de sua função. Tendo em vista que esta IES, em sua Reitoria, possui um quadro de funcionários com necessidades específicas, percebe-se a necessidade de uma melhoria no treinamento dos técnicos, conseqüentemente, em uma melhor prestação de serviços.

Segundo Magalhães (2010) *apud* Olivier (2001), em várias repartições públicas, nota-se uma grande dificuldade em aplicar políticas ou técnicas de Recursos Humanos – RH, o que acaba ocasionando uma grande defasagem técnica dos técnicos em relação ao setor privado, tendo isso em vista, observa-se a necessidade dos órgãos públicos de buscar a melhoria,

através de políticas de RH afirmativas, sendo necessário abandonar a abordagem clássica, com atitudes extremamente reativas, treinando somente quando há oportunidade ou com uma visão exclusivamente de curto prazo. Deve-se buscar modelos mais modernos de Treinamento e o Desenvolvimento das competências dos técnicos para que os órgãos públicos atinjam um dos pilares da Administração Pública, que é o Princípio da Eficiência.

Não obstante dos outros órgãos da esfera Estadual, esta IES não tem um plano estruturado e aplicado para o treinamento e aperfeiçoamento de seus técnicos, recorrendo apenas aos serviços oferecidos pela Escola de Gestão e Aperfeiçoamento do Servidor Público – ESASP, algo pouco efetivo devido às especificidades de cada órgão do Estado.

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, o presente estudo apresenta uma abordagem de pesquisa quantitativa na análise, assim como, descritiva-explicativa, que se baseará em uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, utilizando documentos publicados pelo Diário Oficial do Estado relativos ao Programa de Gratificação de Curso ofertadas aos técnicos efetivos na Reitoria da UEA, com a aplicação de questionário com questões abertas e fechadas.

Observando a importância do tema a ser investigado, apresentou-se a seguinte inquietação: *quais são as reais necessidades de treinamento da Pró-Reitoria de Planejamento e Coordenadoria de Recursos Humanos e se essas necessidades de treinamento estão sendo atendidas?*

Tendo isso em vista, objetivou-se buscar analisar as políticas de T&D desempenhadas pela instituição, a fim de manter seu corpo técnico administrativo capacitado. Para tal, pretendeu-se abordar algumas questões, são elas: verificar a existência de treinamentos na instituição; identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento para os técnicos administrativos; analisar os impactos do sistema de Treinamento e desenvolvimento – T&D.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.

Por volta da década de 1930, decorria uma das experiências mais importantes da área de recursos humanos, a experiência de Hawthorne, em Chicago, idealizada por Elton Mayo,

foi a base da Escola das Relações Humanas, um experimento idealizado para descobrir a influência da luz na produtividade, fadiga e índice de acidentes dos operários, porém detectou a influência de fatores sociais e psicológicos nos trabalhadores.

Segundo Oliveira e Medeiros (2011), somente na década de 50 no governo de Juscelino Kubistchek, surgiu-se um projeto nacional de desenvolvimento do setor público, dando força para uma abordagem mais vultosa da Administração de Recursos Humanos, surgindo assim, os primeiros precursores da área, nos órgãos públicos.

Na busca de racionalizar as estruturas organizacionais da época, bem como a formulação de uma política de RH voltada ao setor público, Oliveira (2016), ressalta a criação de novas estruturas como, a Secretaria de Administração Pública (SEDAP), bem como a criação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP), promovendo o desenvolvimento dos técnicos. Havia também o objetivo de promover o sistema de mérito, graças ao novo plano de carreiras, ao Estatuto do Funcionalismo Público, além de promover a avaliação de desempenho.

Segundo Magalhães (2010), ao se referir a reforma estatal, cita que um dos principais propósitos do Plano Diretor era a modernização da administração burocrática por meio de uma política de profissionalização do serviço público, incluindo muitas inovações, como: uma política de carreiras, a implementação de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada, da criação de uma política gerencial, baseada na avaliação de desempenho.

Na visão de Marconi (2005), a administração de recursos humanos exerce uma função, ainda, essencialmente tradicional no desempenho de suas funções, no que se limita unicamente em rotinas meramente burocráticas relacionadas à folha de pagamento, aposentadorias, processo admissional, proposições de leis.

Vale ressaltar que a área Recursos Humanos abrange diversas áreas estratégicas nas organizações, como recrutamento e seleção de novos colaboradores, políticas salariais, treinamento e o desenvolvimento de talentos e avaliação de desempenho e potencial. Neste sentido, observa-se a necessidade de uma abordagem estratégica da área de recursos humanos, uma vez que a mão de obra, em qualquer empresa ou repartição pública, é um dos bens mais valiosos da organização.

Uma característica que deve ser notada na administração das Universidades Públicas, segundo Magalhães (2010), é que as Instituições de Ensino Superior – IES, se assemelham muito ao setor público, devido sua estrutura burocrática, porém as Universidades têm um

questo muito importante, sua burocracia é profissional. Trata-se de uma estrutura bastante democrática, que segundo o autor, é representada pelos docentes, estes profissionais controlam não somente seu trabalho, como também buscam o controle coletivo sobre decisões administrativas que porventura possam afetá-los, esse controle é executado através de indicações para realização de parte do trabalho administrativo. No caso dos Professores, eles participam dos colegiados e ocupam cargos de chefia, o que lhes garante um grande controle sobre as decisões organizacionais, o que segundo o autor, pode ocasionar situações nas quais não é dada a devida atenção, como o desenvolvimento do RH ou políticas voltadas ao treinamento do corpo técnico da instituição.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Atualmente, a necessidade de buscar sempre maiores e melhores resultados vem encorajando as empresas e entidades públicas a investir cada vez mais em seus funcionários, ter profissionais capacitados é um dos requisitos que o mercado impõe a todos. Portanto, busca-se abordar as etapas do treinamento e desenvolvimento bem como a importância da capacitação dos técnicos administrativos, para que estejam preparados para os desafios que o dinamismo do mercado impõe.

Pode-se observar que, no tocante as terminologias usadas no universo de T&D Amorim (2012), seguem a trilha que é pregado pela grande maioria dos especialistas, sendo elas: quando a organização está oferecendo “treinamento”, está mais voltada às atividades do cargo desempenhadas pelo funcionário; quando se utiliza o termo “desenvolvimento”, está se falando da carreira que o profissional vai trilhar na organização, portanto, mais abrangente; já quando se usa o termo “educação profissional”, compreende-se que está discorrendo acerca da profissão do técnico, e “educação” seria o termo mais abrangente de todos, voltada para os conhecimentos e a formação para a vida e a cidadania.

Segundo Dessler (2014, p.174), “treinamento significa dar aos funcionários novas ou atuais habilidades de que eles precisam para executar seus trabalhos”, tendo isso em vista, se faz necessário buscar sempre manter os técnicos administrativos atualizados e capacitados para enfrentar os desafios postos pelo mercado, bem como na utilização estratégica dos recursos, investindo não somente em melhores estruturas para o atendimento do cidadão, mas

também na utilização correta e estratégica dos recursos na resolução de problemas latentes no capital humano das repartições públicas.

O treinamento é uma das ferramentas fundamentais na gestão empresarial. De acordo com (CHIAVENATO, 2010, p.495), “treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos”.

Ademais segundo Dessler (2014) o treinamento deve não somente atender as necessidades estratégicas de curto prazo, mas também atender as necessidades estratégicas de longo prazo, esse tipo de treinamento a longo prazo, diz respeito ao “desenvolvimento” do colaborador para desempenhar posições-chave na organização, não somente treinar para resolver carências imediatas, mas também, desenvolver soluções para futuras carências.

Segundo (CENZO, 1996, p 237),

“Treinamento e Desenvolvimento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar o que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes diante do trabalho e suas interações com os colegas ou supervisor”.

Sendo assim, pode-se constatar que o treinamento e desenvolvimento é utilizado para a correção de imperfeições dos técnicos administrativos e preparação para novas funções. Deve-se observar também algumas outras mudanças comportamentais esperadas com a implementação de um processo de treinamento, segundo Chiavenato (2014), algumas mudanças comportamentais esperadas para o colaborador estão vinculadas ao: Desenvolvimento de habilidades (Habilidade para execução e a operação de tarefas, manejar equipamentos); Transmissão de Informações (Informações sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes); Desenvolvimento de atitudes (Mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, conscientização e sensibilidade); Desenvolvimento de conceitos (Desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos) e não menos importante o Desenvolvimento de Competências (Criar e desenvolver competências individuais alinhadas com os objetivos da organização).

2.2.1 Processo de Treinamento e Desenvolvimento

Observa-se que, segundo Dessler (2014), o processo de treinamento e desenvolvimento, é um processo racional e básico, apurado em 5 fases, denominado ADDIA, são eles:

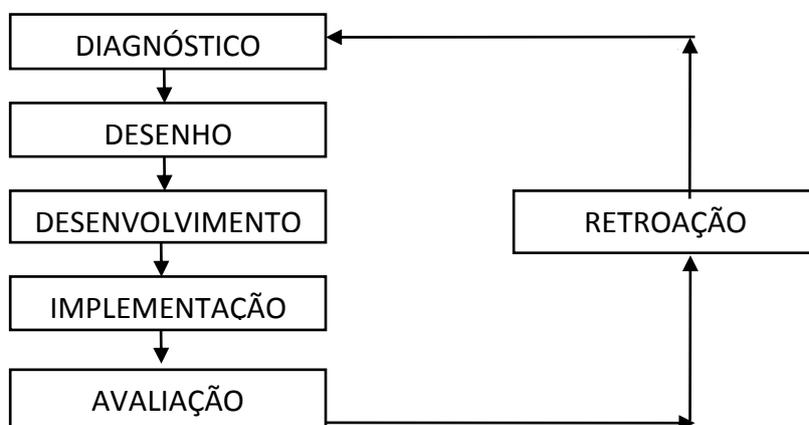
QUADRO 1. As Etapas do Processo de Treinamento e Desenvolvimento - ADDIA

AS 5 ETAPAS DO TREINAMENTO	CARACTERÍSTICAS
ANALISAR	A análise das necessidades de treinamento deve atender as necessidades estratégicas de longo prazo de treinamento e/ou necessidades de treinamento atuais.
DESENHAR	Significa planejar o programa de treinamento, incluindo objetivos de treinamento, métodos de ensino e avaliação do programa.
DESENVOLVER	O curso (montagem/ criação dos materiais de treinamento)
IMPLEMENTAR	Treinar o grupo de empregados-alvos, utilizando métodos como treinamento no local de trabalho ou online
AVALIAR	A eficiência do curso

Fonte: DESSLER (2014)

Em consequência desta evolução exposta pelo Quadro 1, pode-se observar que as fases do processo de treinamento podem ser abordadas como um ciclo de melhorias contínuas na organização, representado pelo Quadro 2, fomentando um sistema de inovações, o que na mesma, necessita de demandas constantes e ambientes complexos para que se possa agregar valor continuamente.

QUADRO 02. As Etapas do Processo de Treinamento



Fonte: DESSLER (2014)

2.2.2 Levantamento das Necessidades de Treinamento

Observa-se que nos tópicos anteriores, foram colocadas algumas etapas fundamentais para a aplicação de um sistema de Treinamento em uma organização. Na sua primeira etapa é proposto os Levantamentos das Necessidades de Treinamento – LNT dos colaboradores, faz-se necessário ter muita atenção nessa etapa, uma vez que poderá incorrer em erros nos resultados posteriores.

Segundo BOOG (2013), as necessidades de treinamento estão relacionadas ao nível de eficácia atual e o nível de eficácia desejada, sendo o objetivo principal é buscar eliminar essas diferenças, sendo assim, o autor elucida que a primeira etapa é diagnosticar quais são as reais necessidades de treinamento, para minimizar ou, até mesmo eliminar as deficiências.

Segundo FERREIRA (2010), LNT é uma ferramenta que visa identificar as necessidades da força de trabalho, em termos de conhecimentos, Habilidades e Atitudes para que possa melhorar a performance individual ou grupal, bem como, cita alguns dos tipos mais frequentes de necessidade, são elas: atualizar; aperfeiçoar; capacitar para o trabalho e preparar para uma nova tarefa.

No que se refere ao alinhamento do LNT às estratégias da organização, Silva e Carvalho (2015) pontua que as ações de LNT sempre devem estar em consonância com as estratégias e metas da organização, sendo através do LNT, identificadas as competências que necessitam serem desenvolvidas em cada colaborador, bem como sua correlação com as estratégias e objetivos organizacionais.

Segundo PAIVA (2013 *apud* Bohlander (2005)), o Levantamento das Necessidades de Treinamento devem ser feitos por meio de três observações fundamentais dentro do âmbito organizacional, sendo elas: análise organizacional; análise de pessoas e análise de tarefas.

Através da análise do exposto, pode-se observar que o autor buscou uma abordagem mais enxuta, conseqüentemente mais simples na análise do LNT, traçando primeiramente um perfil organizacional, com o foco em pesquisas de clima organizacional, no segundo tópico o autor busca fazer uma análise sobre as necessidades e habilidades do colaborador, se ele tem os conhecimentos e atitudes necessários exigidos pela organização, no último tópico é feito um levantamento do que o colaborador está executando e o que o cargo exige que seja executado

2.2.3 Projetar ou Desenhar o Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Gil (2007), planejamento é um processo desenvolvido com base nas realidades fornecidas pelo diagnóstico das necessidades de treinamento, que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos que se pretende alcançar.

Após a análise das necessidades da organização, busca-se traçar os objetivos do treinamento, ou seja, “aonde eu quero chegar com o treinamento?” Ou “Quais os resultados espero?”, é fato que a definição do escopo do projeto é de suma importância para um treinamento, sendo algo essencial para construção de qualquer projeto.

Segundo Dessler (2014), o objetivo do projeto de aprendizagem deve conter a correlação entre as deficiências de desempenho que foram identificadas no processo de análise e os Conhecimentos Habilidades e Atitudes – CHA necessários para a resolução das lacunas de treinamento dos funcionários, porém esses objetivos devem ser claros e práticos, sempre observando as limitações que as organizações contêm, como a financeira, será que vou conseguir pagar pelo programa? Será que vale a pena gastar tanto com o programa?

2.2.4 Execução do Programa de Treinamento e Desenvolvimento

O processo de condução, implementação e a execução do programa de treinamento é uma das mais importantes etapas do processo. Podendo haver várias técnicas para transmitir informações necessárias e desenvolver habilidades aos colaboradores requeridas no programa de treinamento.

As técnicas de treinamento são das mais variadas segundo DESSLER (2014), podendo ser utilizados vários tipos distintos de treinamento, e várias formas de serem apresentados ao colaborador, elas podem ser apresentadas de forma remota através de computadores, *smartphones* ou outros tipos de tecnologias, pode também, ser apresentado no local de trabalho, ou seja, através de palestras (como em auditórios), no cargo (podem ser feito rotação de cargos entre os colaboradores para uma melhor compreensão da organização, bem como a apresentação de projetos específicos para o cargo) ou em técnica de classe (com instrutores e

professores ou através de jogos de empresa com a utilização de problemas da empresa a serem resolvidos pelos colaboradores em grupos de trabalho).

2.2.5 Avaliação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento

Faz-se necessário observar se os objetivos propostos no programa de treinamento foram realmente alcançados, no que diz respeito a isso, na última fase do processo de treinamento busca-se avaliar se o programa realmente foi eficaz e cumpriu com os objetivos organizacionais, bem como com as metas impostas na sua concepção.

Quando falamos na mensuração de resultados, não se pode deixar de falar em Kirkpatrick e Phillips, nas palavras de LEME (2010) Kirkpatrick propõe um sistema de avaliação onde existe somente 4 dimensões, sendo elas descritas no quadro 04

QUADRO 04: Avaliação do Programa de Treinamento

	NÍVEIS DE AVALIAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
NÍVEL 1	REAÇÃO OU FEEDBACK	NESTE NÍVEL É AVALIADO COMO O TREINAMENTO FOI VISTO PELOS PARTICIPANTES
NÍVEL 2	APRENDIZAGEM	É A AVALIAÇÃO DO CONTEÚDO PARA CERTIFICAR SE REALMENTE O COLABORADOR APRENDEU O QUE FOI TREINADO. NORMALMENTE SENDO TESTES TEÓRICOS E PRÁTICOS OU UMA APRESENTAÇÃO DO QUE APRENDEU
NÍVEL 3	COMPORTAMENTO	É A AVALIAÇÃO DO QUE REALMENTE MUDOU NO COMPORTAMENTO DO COLABORADOR POR TER PARTICIPADO DO TREINAMENTO
NÍVEL 4	RESULTADOS	ESTE É O PRINCIPAL PONTO DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS INDICADORES ESCOLHIDOS COMO REFERÊNCIA PARA A MENSURAÇÃO DO RESULTADO
NÍVEL 5	ROI	É A MENSURAÇÃO POR UM INDICADOR FINANCEIRO QUE ANALISA OS VALORES DOS BENEFÍCIOS TRAZIDOS PELO PROGRAMA EM RELAÇÃO AO INVESTIMENTO REALIZADO

Fonte: LEME (2010)

Por fim, faz-se necessário identificar quais resultados foram obtidos com a aplicação do treinamento, uma vez que os treinamentos são usados com um investimento e não uma despesa para as organizações, é necessário traçar os objetivos organizacionais bem como se o

treinamento está cumprindo com tais objetivos, é necessário também observar quais os pontos são deficitários na organização e buscar resolver com programas de treinamento estratégicos e pragmáticos, apoiados por metas e com resultados esperados.

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, A referida pesquisa será feita de forma descritiva-explicativa, pois serão expostos fatos e fenômenos de determinada realidade, de modo que haja um maior conhecimento dos problemas oriundos da falta de treinamento nos técnicos, ao passo que segundo Prodanov (2013, p.52):

“Quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática”.

E ao mesmo passo a pesquisa será explicativa, com relação a fenômenos que acontecem no local, como a análise de problemas decorrentes do processo de treinamento e desenvolvimento na administração pública, segundo Oliveira (2011 p.22),

“A pesquisa explicativa tem como objetivo básico a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tenta explicar a razão e as relações de causa e efeito dos fenômenos”.

Quanto ao procedimento técnico, A pesquisa se baseou em pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Portanto, segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica,

“[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”.

Quanto a forma de abordagem, a pesquisa será quantitativa, uma vez que pesquisará o treinamento dos técnicos administrativos utilizando procedimentos estatísticos, procurando traduzir em números os conhecimentos oriundos do questionário

O presente estudo se dará em uma Instituição de Ensino Superior Estadual – IES, por se tratar de uma instituição de enorme importância para a Região Norte, e pelo papel social e educacional que ela desempenha, contribuindo para a formação técnica de cidadãos.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001) que o universo corresponde,

“À totalidade de pessoas, animais, plantas ou objetos os quais vão servir de referência para a coleta de dados, ou seja, corresponde a um grupo de interesses que se deseja descrever ou acerca do qual se quer tirar conclusões. Já amostra é um subconjunto de uma população ou universo”.

Ante o exposto o universo da pesquisa foi determinado como sendo a Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN e a Coordenadoria de Recursos Humanos, que apresentam um universo de aproximadamente 33 técnicos administrativos, pertencentes à 5 coordenações. Utilizando o cálculo de amostragem simples, pode-se observar que fora calculado uma amostra com 95% de confiabilidade e 5% de erro amostral, têm-se como amostra do estudo 31 técnicos administrativos.

O instrumento de pesquisa se dará por meio de questionário com questões fechadas, buscou-se dividir as questões em 3 capítulos, referentes aos questionamentos anteriormente abordados nos objetivos do estudo. Para a aferição da medida de concordância dos questionamentos fechados, utilizou-se a escala *Likert*, constituída de 5 pontos, onde a escala inicia com o número 1, representando “Nunca” e o número 5, que representa “Sempre”.

No que se refere à análise dos dados, deve-se buscar maior atenção devido ao perfil de procedimento técnico do presente artigo, por exemplo o estudo de caso, devido sua natureza analítica, que na mesma, necessita de uma interpretação mais cuidadosa dos dados, para que assim, a pesquisa não incorra em erros no resultado ou interpretação superficial.

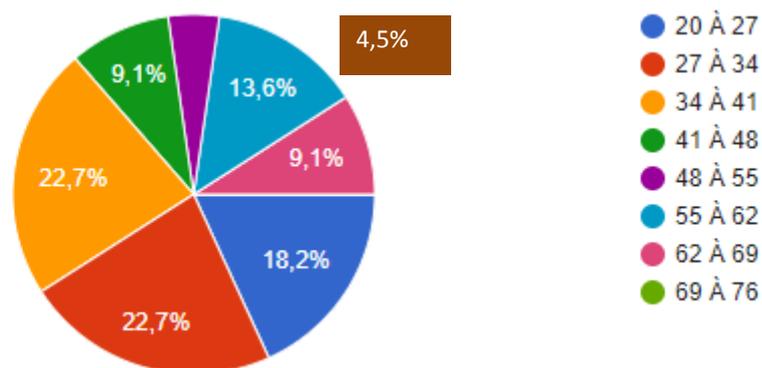
4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Com relação ao perfil da amostra, notou-se, no aspecto da formação do corpo de técnicos administrativos da PROPLAN e da Coordenadoria de Recursos Humanos, uma grande pluralidade, cerca de 4,5% dos manifestam que possuem ensino médio completo, em torno de 36% dos técnicos responderam que detêm alguma pós-graduação e mais ou menos 18,2% mencionam deter o título de mestre. Outra questão para o entendimento do perfil do técnico, diz respeito ao sexo, que é predominantemente, por volta de 72,7% dos entrevistados

se identificam com o gênero feminino, o que segue o entendimento de Bastos (1994), que afirma que, na administração pública, os postos de trabalho são predominantemente ocupados por mulheres.

Com relação à faixa etária dos técnicos, observa-se que a grande maioria dos profissionais são relativamente jovens, entre 20 e 41 anos, como indica o Gráfico 01.

Gráfico 01: Faixa etária dos técnicos administrativos da PROPLAN



Fonte: Questionário, 2021

No que se refere à qualificação dos técnicos administrativos, pôde se observar que, sua grande maioria possui algum tipo de pós-graduação, 54,6% relataram ter mestrado ou pós-graduação, por volta de 22,7% afirmam que possuem graduação completa e em torno de 22,7% declararam ter ensino médio completo e superior incompleto. Observa-se também o vínculo funcional dos técnicos, uma vez que 81,8% dos entrevistados alegaram ser comissionados, e apenas 18,2% confirmaram ser estatutários, que no ponto de vista remuneratório, mostra ter alguns obstáculos, tais como: sua remuneração é tratada via lei específica, lei essa que não é modificada a quase de 10 anos; o quadro de comissionados não é elegível para perceber benefícios como a Gratificação de Curso. Vale ressaltar que a Gratificação de Curso é um mecanismo para premiar profissionais que buscam se capacitar, fora instituído através do art. 50 da lei 3.656 de 01 de setembro de 2011, uma vez que esta gratificação somente beneficia 18,2% dos técnicos administrativos, acaba por desamparar cerca 4/5 dos funcionários.

Outra preocupação que se observou nos resultados, foi o tempo que os técnicos administrativos estão trabalhando na organização, sendo a maioria comissionada as políticas de Gratificações que não os atingem, os mesmos responderam que, cerca de 45,5% estão de 10 a 21 anos na instituição, por volta de 22,7% estão de 9 à 3 anos na organização e 31,8%

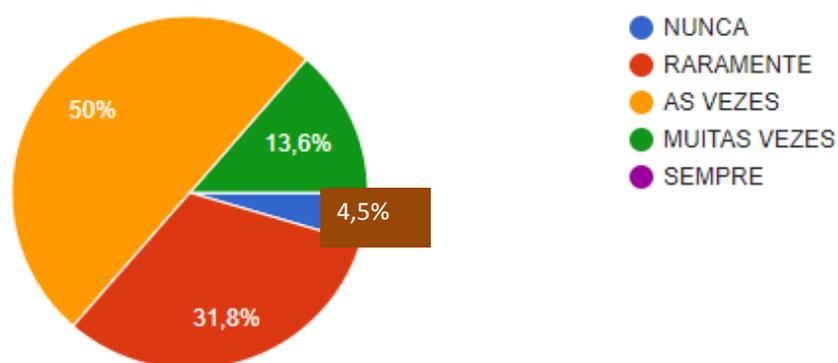
dos entrevistados afirmaram que trabalham a 3 anos ou menos na universidade, é preocupante que grande parte desses técnicos estejam a tanto tempo na organização, sem nenhum incentivo ao treinamento, uma vez que sua grande maioria é comissionada e não percebe valores por algum tipo de pós-graduação.

Com o objetivo de observar o perfil das atividades desempenhadas pelo setor de planejamento da Universidade, buscou-se questionar dos entrevistados, quais as suas principais atividades desempenhadas no trabalho, observou-se que as 3 principais atividades do setor, dizem respeito aos seguintes temas: administrativo, na tramitação de processos, elaboração de despachos, cerca de 54,5% afirmaram desempenhar esse tipo de atividade; 36,4% das atividades correspondem às rotinas de Recursos Humanos, e atividades contábeis representam cerca de 13,6% das tarefas desempenhadas pelo setor.

4.1 ANÁLISE DOS TREINAMENTOS EXISTENTES

No que se refere aos treinamentos existentes, pode-se observar que a grande maioria dos entrevistados não recebe muitas opções de cursos, cerca de 50% dos questionados responderam que às vezes a instituição disponibiliza algum tipo de treinamento, por volta de 31,8% afirmam que a organização raramente apresenta cursos, 4,5% asseguram que nunca foi ofertado cursos/treinamentos e apenas 13,6% dos perguntados responderam que muitas vezes foi oferecido alguma modalidade de curso/treinamento, como elucida o gráfico 02.

Gráfico 02: Percepção dos técnicos sobre a disponibilidade de cursos/treinamento



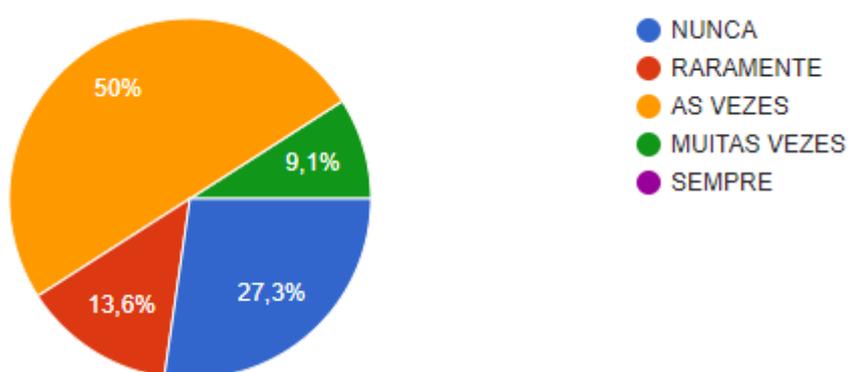
Fonte: Questionário, 2021.

No que se refere a divulgação de cursos disponibilizados pela instituição, observou-se que mais da metade, por volta de 63,6% dos entrevistados afirmam que os cursos são divulgados pela instituição e 36,4% alegam que não há disseminação dos cursos. Tendo isso

em vista, pôde se observar que os cursos da instituição são divulgados para a maioria dos técnicos administrativos, porém, analisou-se que tais cursos de alguma forma não atendem às necessidades ou não são percebidos, uma vez que para a grande maioria os cursos são divulgados, porém os técnicos administrativos não estão dispostos ou não se sentem atraídos para cursar tais qualificações.

Outra observação que se mostrou importante no processo de pesquisa, foi a percepção dos técnicos administrativos quanto ao investimento da instituição na oferta de cursos de pós-graduação, de acordo com dados obtido do questionário aplicado nos técnicos, 27% nunca tiveram algum tipo de oferta da organização quanto à oferta, 13% raramente foi ofertado, 50% às vezes foi oferecido e 9,1% muitas vezes, como mostra o gráfico 03. Pode-se observar que, a instituição não disponibiliza com frequência cursos de pós-graduação, deixando assim os recursos humanos inertes, sem grandes expectativas de desenvolvimento profissional.

Gráfico 03: Percepção de oferta de cursos de pós-graduação na visão dos técnicos administrativos.

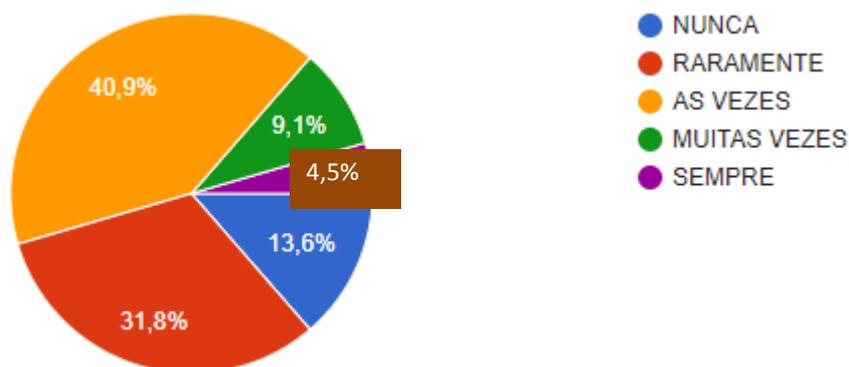


Fonte: Questionário, 2021.

Outro dado alarmante sobre a existência de cursos/treinamentos na organização, diz respeito ao dado a seguir, mais de $\frac{3}{4}$ dos técnicos administrativos dizem que nunca ou raramente participaram de alguma modalidade de treinamento desta IES, ou seja, pode-se observar que, a universidade dedica pouco esforço em oferecer cursos de capacitação aos seus técnicos administrativos, às vezes oferecendo cursos de capacitação aos seus profissionais. O gráfico 04 ilustra um aspecto que merece destaque: grande parte dos técnicos afirma que raramente, nunca ou às vezes os cursos refletiram suas reais necessidades de treinamento, algo muito preocupante, haja vista que Dessler (2015) atesta que tais problemas refletem que a

organização não está mapeando suas reais necessidades de treinamento, o autor afirma que as organizações devem verificar se há uma deficiência de desempenho e agir na correção dessas deficiências por meio de treinamentos.

Gráfico 04: Atendimento das necessidades de treinamentos dos técnicos administrativos



Fonte: Questionário, 2021

4.3 ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

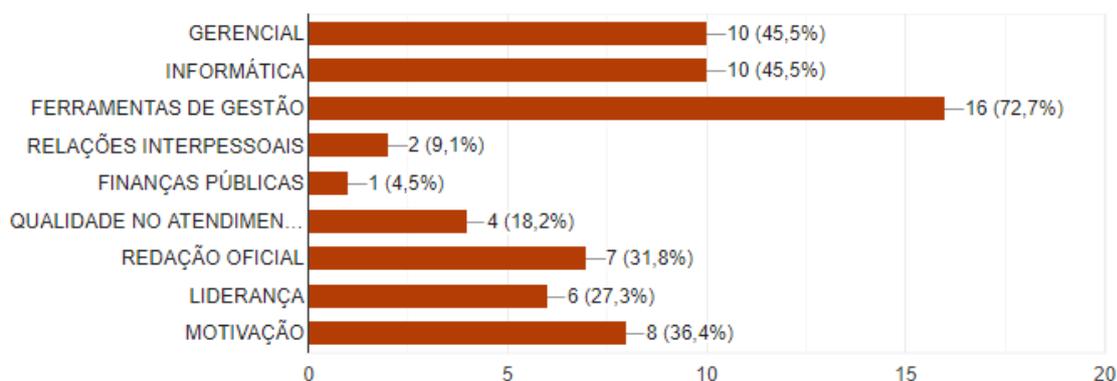
Para buscar analisar as necessidades de treinamento do setor, buscou-se questionar os aspectos organizacionais pessoais e de suas tarefas, tendo isso em vista, Bohlander (2005) afirma que existem 3 tipos de análises que devem ser feitas no processo de LNT, em um primeiro momento o presente estudo deu enfoque à análise organizacional da instituição, 77,3% dos entrevistados autoavaliaram suas competências como de acordo com as metas e objetivos organizacionais do setor, 18,2% afirmaram ser indiferentes quanto à essas competências e apenas 4,5% indicaram que não estão de acordo com os objetivos e metas do setor, outro ponto observado, diz respeito aos erros cometidos pelos técnicos administrativos, por volta de 45,5% dizem que raramente cometem erros, e cerca de 45,5% afirmam que às vezes cometem erros, 4,5% afirmam nunca e 4,5% dizem muitas vezes.

No tocante aos estudos das pessoas e das tarefas, o artigo buscou focar as seguintes questões, se apresentam dificuldades na execução de tarefas relacionadas aos seus cargos, cerca de 59,1% responderam que raramente tem dificuldades, por volta de 31,8% afirmam às vezes ter dificuldades e 9,1% afirmam nunca ter dificuldades. Com relação a corresponder com as expectativas do cargo, os questionados responderam que 59,1% muitas vezes

correspondem, 27,3% sempre correspondem e 9,1% às vezes. Com relação ao atendimento ao público interno/externo e boa relação com os colegas de trabalho, todos os técnicos administrativos responderam que concordam e que concordam totalmente, ou seja, não necessitam de treinamentos no tocante ao atendimento ou relações interpessoais.

No que se refere ao uso de novas ferramentas virtuais, 72,7% dizem não ter dificuldades, por volta de 9,1% são indiferentes e 18,1% dizem ter dificuldades. Observa-se também que ao serem questionados sobre quais as 3 áreas que demandam mais treinamentos, 72,7% dos questionados afirmaram que existem carências por treinamentos que enfoquem ferramentas de gestão, cerca 45,5% afirmam que os treinamentos gerenciais e de informática são carências que necessitam treinamento no setor, como ilustra o gráfico 05. Segundo Nicolini (2008), a simples aplicação das ferramentas de gestão empresarial em uma organização pública traz problemas, pois estas ferramentas são influenciadas pelos objetivos e formas das atividades empresariais, sendo muitas vezes inadequadas para as organizações públicas, faz-se necessário então, observar com muito cuidado e ter muita clareza na aplicação de tais ferramentas como opção de treinamento na organização.

Gráfico 05: Áreas mais demandadas pelos técnicos administrativos do setor.



Fonte: Questionário, 2021.

4.2 ANÁLISE DOS IMPACTOS DOS TREINAMENTOS

Analisando os dados, tem-se a seguinte conclusão sobre os impactos dos treinamentos ofertados pela instituição, vale ressaltar ainda as contribuições com relação a mensuração dos resultados segundo Leme (2010), afirma que deve mensurar os impactos dos treinamentos através de indicadores, para que assim seja possível comprovar os resultados dos treinamentos aplicados. Tendo isso em vista, em um primeiro momento, buscou-se abordar de forma direta

os seguintes aspectos: se os técnicos obtiveram ganhos de conhecimento sobre o treinamento, se os técnicos tiveram uma mudança no comportamento após os treinamentos e se após os técnicos administrativos se sentiram mais motivados e valorizados pela organização.

No que se refere à perspectiva, ganhos nos treinamentos, os técnicos administrativos responderam que 13,6% nunca tiveram nenhum tipo de ganho, 18,2% dos técnicos raramente tiveram algum tipo de ganho, cerca de 36,4% dos perguntados responderam que às vezes tiveram algum benefício, 22,7% informaram que muitas vezes tiveram algum proveito e somente 9,1% afirmaram que sempre tiveram ganhos. Algo que se deve observar, uma vez que a organização destina tempo e dinheiro para as atividades de treinamentos que não estão surtindo os efeitos desejados.

Outra perspectiva muito trabalhada no estudo é com relação às mudanças de comportamento observadas pelos técnicos, cerca de 63,6% informaram que nunca, raramente ou às vezes tiveram alguma mudança de comportamento, 31,8% afirmaram que muitas vezes tiveram mudanças e apenas 4,5% houve uma mudança. A última perspectiva abordada no estudo, diz respeito ao motivacional dos técnicos com a aplicação dos cursos, por volta de 59,1% dos profissionais dizem que nunca, raramente ou às vezes se sentiram motivados após os treinamentos, em torno de 27,3% reconhecem que muitas vezes se sentiram mais motivados e apenas 13,6% afirmaram sempre sentir-se motivados após a aplicação dos treinamentos.

5 CONCLUSÃO

No que se refere a problemática escolhida pelo autor, pôde-se observar que as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos técnicos administrativos não estão sendo atendidas pela instituição.

As análises validam essas informações, uma vez que a grande maioria dos participantes, alegaram que a instituição não oferece ou às vezes não disponibiliza cursos voltados às necessidades dos setores.

Observando-se os índices dispostos nesse artigo, conclui-se que, no quesito atendimento das necessidades, a instituição não está suprindo as demandas dos técnicos administrativos, criando assim, uma lacuna que não está sendo mitigada, possivelmente desmotivando-os a buscar novas maneiras de executar seus trabalhos, conseqüentemente enrijecendo a inovação no corpo técnico. Outra observação pertinente, diz respeito ao

entrincheiramento dos técnicos administrativos, que temendo um mercado de trabalho muito volátil, continuam na instituição sem de fato evoluir profissionalmente, somente apegados a uma falsa sensação de estabilidade que freia mudanças importantes e conseqüentemente o avanço da organização.

No que se refere aos objetivos propostos pelo estudo, observou-se que a organização não tem um sistema de T&D implantado de forma satisfatória, apenas se apegando à cursos de treinamento esporádicos e que são oferecidos pela esfera estadual, sendo assim, os impactos dos treinamentos são mínimos, uma vez que as necessidades de treinamento não são analisadas, e por conseqüência não são atendidas pelas políticas de treinamento da organização.

A organização não segue o processo de treinamento e desenvolvimento - ADDIA, não há a descrição de objetivos claros para a aplicação de treinamentos, bem como a análise dos cargos e das tarefas, conseqüentemente, não há mensuração dos resultados dos poucos cursos disponibilizados pela instituição.

Isso pode ser justificado pelo comportamento do RH de somente compartilhar cursos oferecidos por escolas de aperfeiçoamento das esferas estaduais, bem como pela falta de pessoal voltado à análise das necessidades de treinamento, observa-se também a carência de um alinhamento estratégico da cúpula da instituição, que não vê o treinamento como uma necessidade organizacional e uma demanda urgente.

Faz-se necessário sugerir, com urgência, que a instituição reveja seus procedimentos de T&D, implementando uma política de treinamento *UP-DOWN*, deve-se partir da cúpula da organização a iniciativa de criar mecanismos e procedimentos de treinamento. Estruturar o RH com um maior número de técnicos administrativos, implantar o que já é amplamente utilizado nas outras instituições, que diz respeito a criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, subsidiando assim o RH com mais autonomia e capacidade de aplicar as mudanças que são necessárias na organização, tornando assim o RH um setor mais estratégico na implementação de mudanças.

Ademais, recomenda-se que a organização busque, além das questões acima descritas, criar maneiras de incentivar os técnicos a realizar os cursos, bem como sensibilizá-los da importância do treinamento para a melhoria de seus resultados. Um adendo importante, diz respeito à importância do profissional técnico para a instituição, lembrando que cada membro da instituição tem o seu devido papel para que a instituição funcione de forma satisfatória, e que assim, possa proporcionar aos alunos e professores o melhor ambiente acadêmico

possível, tendo isso em vista, pode-se afirmar que os técnicos devem ser mais valorizados pela instituição, seja por meio de treinamentos ou através de incentivos, tendo em vista sua importância para a estrutura organizacional, muitas vezes realizando o trabalho de “formiguinha”, para que no final, o professor e o aluno possam usufruir de um ambiente acadêmico apropriado para o estudo.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira. **TREINAMENTO NO SETOR PÚBLICO: UMA ABORDAGEM COM SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DE UNIVERSIDADE**. Revista Teoria e Prática em Administração, v. 2, n. 1, 2012, pp.1-28.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1994.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: PROCESSOS E OPERAÇÕES**. 6ª ed. – São Paulo: Editora Pearson Educacional do Brasil 504 p. 15 de Julho de 2013.

BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Human resource management**. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 237

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 495.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. Editora Pearson Universidades. 520 p. 19 de novembro de 2014.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais** / Antônio Carlos Gil. – 1. ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. Ed. Atlas, 2001.

LEME, Rogério. **T&D e a Mensuração de Resultados e ROI de Treinamento Integrado**. Editora QualityMark; 1ª edição (11 agosto 2010). P.160

MAGALHÃES, Elenice Maria; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues; CUNHA, Nina Rosa de Silveira; CARVALHO, Afonso Augusto Teixeira de Freitas E CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. **A política de treinamento dos servidores técnico administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. Jan/Fev 2010.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público.** s.d. Disponível em: <www.top.org.ar/documentos/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2005.

MENDES, Aline Martins; FANCO, Luciano José Vieira; LEOCÁDIO, Luis Guilherme Esteves; CAROLINO, Sônia Madali Bosêja; VIANA, Wellerson David. **CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.** Revista Eletrônica das Faculdades Sudamérica. Faculdade Sudamérica – Vol. 5 – 2013

OLIVEIRA, José Arimatés. **Gestão de pessoas no setor público / José Arimatés de Oliveira, Maria da Penha Machado de Medeiros.** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2016.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração / Maxwell Ferreira de Oliveira.** -- Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de **Gestão de Pessoas no setor Público. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. 184p.: il.**

OLIVIER, M. **Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001. Anais... Campinas: Enanpad, 2001.

PACHECO, R. S. **Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002.** Revista do Serviço Público, v. 53, n. 4, out./dez 2002.

PAIVA, Flávia Galvão. LNT: **Levantamento das necessidades de treinamento: estudo de caso na SEAD/PB/.** – João Pessoa: UFPB, 2013. 73f.:il.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas.** – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, Fernanda Scarliante; CARVALHO, Eliane Alicrim. RECURSOS HUMANOS: DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO. Revista Uningá Review. Vol. 24,n.1, pp.124-131. Out – Dez 2015.

TEIXEIRA, Alessandra Teófilo; TEIXEIRA, Suzimar Teófilo; TOLEDO, Rhanica Evelise Coutinho; BARBOSA, Marcus Vinícius; FERREIRA, Salete Leone. **TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO.** Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 2013.

APÊNDICE

Prezado servidor, você está sendo convidado a participar do Projeto de Pesquisa “T&D - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR ESTADUAL” do Pesquisador, Moyses Silva de Souza, discente do curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas (UEA).

Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento, você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

Os objetivos do presente estudo são:

- a) Verificar a existência de treinamentos na organização;
- b) Identificar as necessidades treinamento e desenvolvimento para os técnicos administrativos da PROPLAN;
- c) Analisar os impactos do sistema de Treinamento e desenvolvimento – T&D.

Sua participação é voluntária e se dará por meio da aplicação de questionário.

Ao participar da pesquisa o (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone (92) 98498-6329.

1 - VOCÊ CONCORDA COM OS TERMOS ACIMA DESCRITOS?

SIM

2 - QUAL O SEU SETOR

CRH

GABINETE

CDM

CAAI

CPI

CGC

3 - QUAL O SEU CARGO?

COORDENADOR

GERENTE

ASSESSOR TÉCNICO

AUXILIAR DE GABINETE

TÉCNICO ADMINISTRATIVO

4 - QUAL SEU VÍNCULO COM A INSTITUIÇÃO?

ESTATUTÁRIO

COMISSIONADO

TEMPORÁRIO

5 - VOCÊ RECEBE GRATIFICAÇÃO DE CURSO?

SIM

NÃO

6 - QUAL GÊNERO VOCÊ SE IDENTIFICA?

MASCULINO

FEMININO

OUTROS

7 - QUAL A SUA FAIXA ETÁRIA?

20 À 27

27 À 34

34 À 41

41 À 48

48 À 55

55 À 62

62 À 69

69 À 76

8 - QUAL SUA ESCOLARIDADE?

ENSINO MÉDIO COMPLETO

GRADUAÇÃO INCOMPLETO

GRADUAÇÃO

PÓS-GRADUAÇÃO

MESTRADO

DOUTORADO

9 - HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA INSTITUIÇÃO

1 MESES À 12 MESES

1 ANO À 3 ANOS

3 ANOS À 6 ANOS

6 ANOS À 9 ANOS

9 ANOS À 12 ANOS

12 ANOS À 15 ANOS

15 ANOS À 18 ANOS

18 ANOS À 21 ANOS

10 - AS PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO SEU SETOR PERTENCEM À QUAL AREA?

FINANCEIRO E CONTÁBIL (EFETUAR PAGAMENTOS, REGISTROS FINANCEIROS)

RECURSOS HUMANOS (APOSENTADORIA, CONTRATAÇÃO, RECRUTAMENTO, FREQUENCIAS, FÉRIAS)

ADMINISTRATIVO (TRAMITAR PROCESSOS, INICIAR PROCESSOS, EMISSÃO DE DESPACHOS)

JURÍDICA (EMISSÃO DE PARECERES, ANÁLISE DE LEIS,)

ESTATÍSTICA (ANÁLISE DE DADOS ESTATÍSTICOS, ANÁLISE DE DESEMPENHO, CÁLCULOS ESTATÍSTICOS)

CAPÍTULO I – DOS TREINAMENTOS

11 - A UNIVERSIDADE JÁ LHE OFERECEU ALGUMA MODALIDADE DE CURSO/TREINAMENTO?

NUNCA

RARAMENTE

AS VEZES

MUITAS VEZES

SEMPRE

12 - OS CURSOS/TREINAMENTOS SÃO AMPLAMENTE DIVULGADOS E DE FÁCIL ACESSO?

SIM

NÃO

13 - A UNIVERSIDADE JÁ LHE OFERECEU ALGUMA MODALIDADE DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO, MESTRADO OU DOUTORADO?

NUNCA

RARAMENTE

AS VEZES

MUITAS VEZES

SEMPRE

14 - NO ÚLTIMO ANO, VOCÊ PARTICIPOU DE ALGUM CURSO/TREINAMENTO DESTA IES?

NUNCA

RARAMENTE

AS VEZES

MUITAS VEZES

SEMPRE

15 - VOCÊ BUSCA SE ATUALIZAR PROFISSIONALMENTE ATRAVÉS DE CURSOS/TREINAMENTO FORA DA INSTITUIÇÃO?

- NUNCA
- RARAMENTE
- AS VEZES
- MUITAS VEZES
- SEMPRE

16 - OS CURSOS/TREINAMENTOS OFERECIDOS PELA ORGANIZAÇÃO ATENDEM AS SUAS NECESSIDADES?

- NUNCA
- RARAMENTE
- AS VEZES
- MUITAS VEZES
- SEMPRE

CAPÍTULO II – DOS IMPACTOS

17 - VOCÊ TEVE GANHOS DE CONHECIMENTO NOS CURSOS/TREINAMENTOS?

- NUNCA
- RARAMENTE
- AS VEZES
- MUITAS VEZES
- SEMPRE

18 - VOCÊ TEVE MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO APÓS A REALIZAÇÃO DO CURSO/TREINAMENTO?

- NUNCA
- RARAMENTE
- AS VEZES
- MUITAS VEZES
- SEMPRE

19 - APÓS OS CURSOS, VOCÊ SE SENTIU MAIS MOTIVADO?

- NUNCA
- RARAMENTE
- AS VEZES
- MUITAS VEZES
- SEMPRE

CAPÍTULO III – DO LNT

I – ANÁLISE ORGANIZACIONAL

20 - EM SUA OPINIÃO, AS SUAS COMPETÊNCIAS ESTÃO DE ACORDO COM AS METAS, ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS DO SETOR?

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- INDIFERENTE
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

21 - OS SERVIDORES DO SEU SETOR POSSUEM MUITAS DÚVIDAS OU COMETEM MUITOS ERROS NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS ROTINEIRAS?

- NUNCA
- RARAMENTE
- AS VEZES
- MUITAS VEZES
- SEMPRE

II – ANÁLISE DAS PESSOAS

22 - VOCÊ APRESENTA DIFICULDADES NA EXECUÇÃO DE TAREFAS LIGADAS AO SEU CARGO?

- NUNCA
- RARAMENTE
- AS VEZES
- MUITAS VEZES
- SEMPRE

23 - VOCÊ CORRESPONDE ÀS EXPECTATIVAS DA DIREÇÃO DO SEU SETOR COM RELAÇÃO AO SEU CARGO?

- NUNCA
- RARAMENTE
- AS VEZES
- MUITAS VEZES
- SEMPRE

24 - VOCÊ TEM UMA BOA RELAÇÃO COM SEUS COLEGAS DE TRABALHO?

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- INDIFERENTE
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

25 - OS SERVIDORES DO SEU SETOR ATENDEM ADEQUADAMENTE O PÚBLICO INTERNO/EXTERNO?

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- INDIFERENTE
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

26 - OS SERVIDORES DO SEU SETOR DETÊM UMA BOA COMUNICAÇÃO VERBAL/ESCRITA?

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- INDIFERENTE
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

27 - VOCÊ TEM DIFICULDADES AO UTILIZAR FERRAMENTAS VIRTUAIS RELACIONADAS AO SEU TRABALHO?

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- INDIFERENTE
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

IV – SUGESTÕES DE TREINAMENTO

28 - NA SUA OPINIÃO, QUAIS SÃO AS ÁREAS QUE MAIS DEMANDAM TREINAMENTO NO SEU SETOR ?
(SELECIONE 3 ALTERNATIVAS)

- GERENCIAL
- INFORMÁTICA
- FERRAMENTAS DE GESTÃO
- RELAÇÕES INTERPESSOAIS
- FINANÇAS PÚBLICAS
- QUALIDADE NO ATENDIMENTO PÚBLICO
- REDAÇÃO OFICIAL
- LIDERANÇA
- MOTIVAÇÃO

29 - NA SUA OPINIÃO, QUAL AS FORMAS DE TREINAMENTO VOCÊ SE SENTE MAIS CONFORTÁVEL EM PARTICIPAR?

PALESTRAS

TREINAMENTO VIRTUAL

JOGOS DE EMPRESA

PORTAIS DE APREENDIZAGEM

30 - VOCÊ PREFERE CURSOS DE CURTA OU DE LONGA DURAÇÃO?

CURTA DURAÇÃO (PROFISSIONALIZANTES - EX. INFORMÁTICA BÁSICA, EXCEL)

LONGA DURAÇÃO (GRADUAÇÃO, PÓS-GRADUAÇÃO)