

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

**FLAVIA GALVÃO PAIVA**

**LNT - LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO:  
ESTUDO DE CASO NA SEAD/PB**

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

João Pessoa – PB  
Março 2013

**FLÁVIA GALVÃO PAIVA**

**LNT - LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO:  
ESTUDO DE CASO NA SEAD/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às Exigências para a Obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Roberia César Souto Maior

João Pessoa - PB  
Março 2013

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

P149l PAIVA, Flávia Galvão.

LNT: Levantamento das necessidades de treinamento: estudo de caso na SEAD/PB/ Flávia Galvão Paiva. – João Pessoa: UFPB, 2013.

73f.:il.

Orientador: Roberia César Souto Maior.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

**À Professora Orientadora Dr<sup>a</sup>. Roberia Cesar Souto Maior.**

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Flávia Galvão Paiva.

João Pessoa, 26 de Março de 2013.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helen S. Gonçalves  
Coordenador do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

---

---

---

---

---

**FLÁVIA GALVÃO PAIVA**

**LNT - LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO:  
ESTUDO DE CASO NA SEAD/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: 26 de Março de 2013.

Banca Examinadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Roberia Cesar Souto Maior

---

Prof<sup>o</sup>. Membro da banca avaliadora

---

Prof<sup>o</sup>. Membro da banca avaliadora

"Tenho em mim todos os sonhos do mundo". Fernando Pessoa

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, fonte inesgotável de amor. Obrigada por diariamente me alimentar de certezas, forças e alegrias.

Aos meus pais, Artur e Maria Luiza, exemplos de vida, coragem, honestidade e sabedoria; minha inspiração.

Ao meu namorado, Gibran, minha alma gêmea, meu companheiro de batalhas e alegrias.

À minha orientadora, professora Robéria, pela sua sensibilidade que a diferencia como educadora e por sua disposição em ser minha orientadora.

Aos meus amigos da SEAD/PB, em especial Dra. Beatriz, Diretora de RH da SEAD/PB, pela orientação e contribuição significativa deste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho, Andrezza e Tiago, por toda atenção e ajuda a mim dispensadas.

## RESUMO

A presente pesquisa foi desenvolvida em uma organização de esfera estadual, a SEAD/PB – Secretaria de Estado da Administração, e teve como objetivo principal identificar as reais necessidades de treinamento para os servidores da referida Pasta. Dentre os específicos o estudo quis descrever o objetivo da organização em relação aos seus servidores, bem as atividades do setor carentes de treinamento. Buscou-se também traçar um perfil dos gestores, e por fim, identificar as necessidades de treinamento oferecido pelo Estado e a adequação destes treinamentos às funções específicas dos setores pesquisados. De maneira que, inicialmente, foi realizado um levantamento de teorias de acordo com a bibliografia disponível sobre o tema. Em seguida a pesquisa foi determinada através dos procedimentos metodológicos, que denotaram um estudo bibliográfico, do tipo estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa, sendo seu caráter descritivo e exploratório. O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto de perguntas abertas e fechadas, e os dados foram tratados de em forma de gráficos e quadros explicativos. Os resultados apontaram para uma análise positiva sob os seguintes aspectos: eficiência das equipes de trabalho, atenção e comprometimento dos servidores, bem como o relacionamento interpessoal entre estes. Aspectos como a existência de políticas de treinamento, a comunicação necessitam de maior atenção por parte da gestão, pois ainda não estão sendo atendidas satisfatoriamente. Por fim, foram apresentadas as últimas considerações, bem como as referências utilizadas para a elaboração da pesquisa.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Treinamento. LNT.



## **ABSTRACT**

This research was conducted in an organization of state level, the SEAD / PB - State Secretary for Administration, and aimed to identify the real training needs for servers that Registry. Specific objectives it wished to describe the goals of SEAD / PB over their servers and sector activities need training. It also sought to draw a profile of employees, and finally, to identify the needs of training offered by the state and the adequacy of training for industry-specific functions. So that, initially, a survey of theories according to the available literature on the subject. Then the search was determined by methodological procedures, which denote a bibliographical study, the case study with qualitative approach and as descriptive and exploratory. The data collection instrument was a questionnaire consisting of open and closed questions, and the data were treated in the form of graphs and explanatory tables. The results showed a positive analysis on the following aspects: effectiveness of work teams, attention and commitment of servers as well as the interpersonal relationship between them. Aspects such as the existence of political training, communication require greater attention by the management, they still are not being met satisfactorily. Finally, the last considerations were presented, as well as the references used for the preparation of the research.

**Keywords:** Human Resources. Training. LNT.

## LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

<b>QUADRO 01:</b> Diferenças entre Administração Pública Burocrática e Administração Pública Gerencial -----	21
<b>QUADRO 02:</b> As etapas que compõem o treinamento-----	29
<b>QUADRO 03:</b> Os principais meios utilizados para a promoção do LNT -----	33
<b>QUADRO 04:</b> Determinações da pesquisa científica conforme seus Objetivos e Fontes-----	38
<b>QUADRO 05:</b> Setor e servidores lotados -----	48
<b>QUADRO 06:</b> Sugestões de treinamentos para os servidores do setor -----	62
<b>FIGURA 01:</b> Componentes do processo de treinamento -----	27
<b>GRÁFICO 01:</b> Sobre o tempo de serviço exercido no cargo-----	46
<b>GRÁFICO 02:</b> Sobre a existência de Políticas de Treinamento nos setores -----	47
<b>GRÁFICO 03:</b> Sobre as atividades desenvolvidas no setor e sua respectiva área -----	48
<b>GRÁFICO 04:</b> Sobre a pontualidade dos servidores no setor -----	50
<b>GRÁFICO 05:</b> Sobre a eficiência do trabalho nas equipes dos setores -----	51
<b>GRÁFICO 06:</b> Sobre a atenção e o comprometimento dos colaboradores nos setores -----	53
<b>GRÁFICO 07:</b> Sobre o bom relacionamento entre as equipes de trabalho -----	54
<b>GRÁFICO 08:</b> Sobre a capacidade de comunicação verbal dos colaboradores nos setores -----	55
<b>GRÁFICO 9:</b> Sobre o atendimento das necessidades do público interno e 54externo-----	56
<b>GRÁFICO 10:</b> Sobre o desempenho das funções dos colaboradores sem erros ----	57
<b>GRÁFICO 11:</b> Sobre a plena compreensão do trabalho a ser executado-----	58
<b>GRÁFICO 13:</b> Sobre a periodicidade a qual devem ser planejados os treinamentos ministrados -----	59
<b>GRÁFICO 13:</b> Sobre as áreas de treinamento a serem ministrados -----	60

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	15
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>	<b>15</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b>	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>17</b>
2.1 GESTÃO PÚBLICA GERENCIAL	17
<b>2.1.1 Notas introdutórias</b>	<b>17</b>
2.2 CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: A EVOLUÇÃO HISTÓRICA	19
2.3 MODELO GERENCIAL	21
2.4 TREINAMENTO	24
2.5 LNT: LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO	30
<b>2.5.1 As três etapas básicas do LNT</b>	<b>34</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>37</b>
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	37
<b>3.1.1 Quanto aos fins e meios: estudo de caso exploratório-descritivo</b>	<b>38</b>
<b>3.1.2 Quanto à natureza e ao problema: estudo aplicado quanti-qualitativo</b>	<b>41</b>
3.2 CAMPO DE PESQUISA	42
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	42
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	44
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	45
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>46</b>
4.1 PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA	47
4.2 ANÁLISE DA TAREFA	49
4.3 ANÁLISE DAS PESSOAS	57
4.4 SUGESTÕES DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO	59

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS ----- 65**

**REFERÊNCIAS ----- 68**

**APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO NO CAMPO EMPÍRICO----- 70**

## 1 INTRODUÇÃO

Hodiernamente, as organizações se preparam constantemente para os desafios da concorrência e inovação, no entanto para serem bem sucedidas, necessitam de pessoas ágeis, que desempenhem adequadamente suas atribuições e responsabilidades. São as pessoas um dos elementos essenciais para um bom êxito da organização. Para isso, elas devem ser treinadas.

Treinar é um instrumento que agrega valores à organização, às pessoas treinadas e aos clientes ou usuários do serviço prestado. Chiavenato (2005, p.339) define que:

[...] o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

Ter apenas um programa de treinamento não assegura sucesso à organização. Faz-se mister ter um programa consistente, capaz de investigar quais os fatores que geram motivação nas pessoas e o retorno obtido através de um treinamento eficiente.

Tendo em vista que a Secretaria de Estado da Administração da Paraíba (SEAD/PB) é um dos órgãos da Administração Direta do Estado da Paraíba, e que é formada por diretorias e gerências que lidam diretamente com clientes internos e externos, é necessário que exista a implantação de um programa de treinamento capaz de satisfazer, motivar, incentivar os funcionários e melhorar a prestação de serviço do órgão. No entanto, é primordial que exista, inicialmente, um estudo e uma análise criteriosa sobre o levantamento das necessidades de treinamento, a fim de detectar as deficiências de conhecimentos e habilidades dos servidores, inerentes às necessidades dos setores daquela Pasta.

A presente pesquisa se propôs a diagnosticar os eventos que denotam a necessidade de treinamento dos servidores da SEAD/PB e, à luz do referencial teórico, analisá-lo, procurando colaborar com sugestões que possam melhorar a sua efetividade.

Este trabalho foi organizado em cinco partes: o primeiro capítulo apresenta uma breve introdução do tema, com a formulação da questão-problema, os objetivos gerais, específicos e a justificativa; o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, a abordagem conceitual do tema escolhido, tendo em vista uma revisão da literatura existente; o terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos, o tipo da pesquisa, bem como o campo empírico, universo e amostra, instrumento de coleta de dados; o quarto capítulo diz respeito à análise dos dados obtidos; e no quinto capítulo, as considerações finais.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O treinamento é um processo cíclico, que tem continuidade e se completa por meio de 4 etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação (CHIAVENATO, 2000).

A primeira etapa do treinamento corresponde ao Levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT com o objetivo de verificar quais as necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades podem estar mais claramente expressas, ou ainda, exigirem maior atenção para serem diagnosticadas. Para isto, muitas vezes são realizadas pesquisas internas que ajudam a localizar e descobrir as carências de determinado setor. A necessidade de treinamento decorre de vários fatores, entre eles a falta de preparo profissional das pessoas, ou seja, é a diferença entre o que uma pessoa deveria ter conhecimento e realizar, daquilo que ela executa realmente na prática. A necessidade de treinamento é uma área usada para o desenvolvimento das melhorias ou aumentar os índices de eficiência e eficácia, bem como a produtividade no trabalho (PORTELA, 2009).

Ainda conforme afirma Portela (2009) a segunda etapa corresponde ao desenho do processo. É uma etapa onde se elabora o planejamento das ações que vão ocorrer no treinamento. É a integração e coesão das necessidades diagnosticadas e localizadas na primeira etapa. O treinamento tem que ser programado para explicar seis passos: a) quem deve ser treinado, b) como deve ser treinado, c) em que?, d) por quem? e) onde? f) quando?. Por fim, a autora destaca as duas etapas finais, correspondentes à implementação que é

a etapa onde se tem a aplicação e a condução do programa de treinamento. Em outras palavras, é a fase final, na qual se faz a avaliação, uma verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Para delimitação do cenário, tem-se de acordo com a entrevista realizada com a gestora da SEAD/PB, que a ESPEP, Escola do Serviço Público do Estado da Paraíba é o principal órgão responsável pelos treinamentos realizados por todos os servidores do Estado.

Importante esclarecer que a maioria dos órgãos, a exemplo da SEAD/PB, não tem Plano de Treinamento. Por exemplo, o servidor que se interessar por algum curso se inscreve e realiza a capacitação na ESPEP. São oferecidos mensalmente pela ESPEP treinamentos atendem de forma abrangente a maioria dos servidores como: Qualidade em Prestação de Serviço, Oratória – Expressão Verbal e Corporal, Capacitação em Práticas de Departamento Pessoal, Introdução ao Corel Draw, Introdução ao Power Point, Introdução à Interpretação de Libras, Políticas Públicas contra as Drogas, Técnicas Aplicadas à Dinâmica de Grupo e sua interrelação com o Trabalho em Equipe, Introdução à Internet.

No entanto, apesar da preocupação do órgão em manter seus colaboradores sempre preparados, estes treinamentos não atendem as reais necessidades dos órgãos, além disto, é possível perceber que poucos servidores estão motivados a se capacitar.

A avaliação de treinamento que é realizada atualmente diz respeito apenas a fatores inerentes a realização do curso, como facilitador, conteúdo programático, ambiente e carga horária.

Por fim, relevante ainda se destacar que não existe execução de avaliação que verifica se o treinamento resultou em uma melhoria do desempenho do servidor na sua função nem na melhoria dos resultados do setor.

Ante o exposto, a questão que se pretende responder com este estudo é: Quais as reais necessidades de treinamento existente na SEAD/PB?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Identificar as reais necessidades de treinamento para os servidores da SEAD/PB/PB.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os objetivos da Secretaria de Administração do Estado da Paraíba, em relação aos servidores;
- Descrever as atividades do setor carentes de treinamento;
- Traçar um perfil dos gestores da SEAD/PB;
- Identificar as necessidades de treinamentos oferecidos pelo Estado e a adequação desses treinamentos às funções específicas do Setor.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que o sistema público é extremamente necessário na conjuntura atual, e que o mesmo não atua visando à obtenção de lucros.

É bem verdade que vários são os problemas encontrados na esfera dessas instituições, como por exemplo, a qualidade na prestação do serviço público.

Segundo fundamenta Pacheco (2002) afirma que, no setor público não existe política estabelecida para o desenvolvimento do funcionário pelo treinamento e a progressão na carreira. Além disso, o conhecimento dos servidores públicos, em algumas situações, é limitado, o que se reflete na realização de um trabalho inferior ao exigido, não correspondendo às necessidades atuais dos cidadãos. Essa situação demanda uma pesquisa de forma a dar atenção à capacitação permanente dos servidores, através do treinamento.

Diante disso, é importante saber como está o funcionamento interno e os programas de treinamento que estão sendo utilizados hoje no âmbito público



estadual, em específico a SEAD/PB, uma vez que esse órgão é responsável por toda movimentação de servidores e pela estruturação do Estado de um modo geral.

A presente pesquisa se justifica dentro deste contexto, pois buscou saber das necessidades reais que apresentam os setores da SEAD/PB, através de uma pesquisa direta, de campo, para apontar as necessidades dos servidores e, desta maneira, qualificar os servidores da instituição, encontrando na literatura amparo para sua escolha.

Outro autor nos chama atenção para as peculiaridades da área de RH no setor público. Assim, são afirmações de Marconi (2005) que a área de RH em muitas organizações públicas é exercida de forma tradicional no que se refere ao desempenho das suas funções, e que se restringem a apenas ao cumprimento das rotinas e ao processamento das tarefas administrativas que se relacionam ao pagamento, aos benefícios e proposição de regras, leis e outros regulamentos da área. O autor comenta que essas mudanças acontecem de forma lenta e gradativa na prática, mas que também muitos autores despertaram mais recentemente para a implementação de muitas ações para que as organizações tenham seus resultados (relativos aos treinamentos) efetivados.

A sessão a seguir vai dar o aparato teórico necessário para que o tema seja desenvolvido, e para que a pesquisadora tenha o aparato necessário para a terceira etapa, a pesquisa direta.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO PÚBLICA GERENCIAL**

#### **2.1.1 Notas introdutórias**

Segundo Santos (2003), na década de 80 houve o questionamento acerca do ajuste estrutural, que na prática significava promover ajustes fiscais e nas reforças orientadas para o mercado, sendo esta uma das medidas elaboradas pelos políticos para a formulação de políticas públicas, no momento posterior a crise de endividamento do país na esfera internacional.

A década seguinte o ajuste estrutural ainda permanecia como um dos principais objetivos, entretanto, o foco foi redirecionado para a reforma do Estado e, principalmente, a reforma administrativa. A globalização, entendida como um movimento passou a exigir que o Estado fosse reconstruído e redefinido dentro das novas diretrizes norteadoras do mercado (SANTOS,2003).

No Brasil essas mudanças passaram a ser sentidas mais intensamente a partir do ano de 1994, quando do governo comandado pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso. Foi um período em que houve fortes mudanças na perspectiva, sendo a reforma da administração pública uma das principais diretrizes deste Governo. De modo que a ação precursora desta reforma transformou a Secretaria da Presidência em Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), órgão encarrado na reestruturação do Estado brasileiro (SANTOS, 2003).

Ainda em consonância ao que afirma Santos (2003), para assumir a frente do Ministério foi convocado o economista Bresser Pereira, que já havia sido Ministro da Fazenda do Brasil de 29 de abril de 1987 a 21 de dezembro do mesmo ano, no Governo de José Sarney. Quando assumiu o MARE, em 1994, Bresser Pereira lançou como proposta a reforma administrativa como parte inclusa entre as reformas constitucionais definidas como prioridades pelo governo vigente naquela época: fiscal, previdência social e o fim dos monopólios das empresas estatais.

A primeira medida idealizada para a obtenção disto foi dada no sentido de aproximar o mercado de trabalho em esfera pública e privada. Para tal, buscou-se flexibilizar o Estatuto da estabilidade dos servidores públicos. No ano de 1995 foi encaminhada a reforça administrativa ao Congresso Nacional no mês de agosto, caracterizando-se pela transformação da administração pública brasileira de burocrática para gerencial (SANTOS, 2003).

O professor Moreira Neto (1998) sobre os parâmetros estabelecidos pela gestão pública burocrática afirma que esta não mais atendia os anseios da sociedade. Isto posto, notou-se que o foco anteriormente dado para atender aos interesses administrativos do Estado passou a obedecer aos interesses do cidadão, caracterizando a transição da administração burocrática clássica (moldada em padrões europeus), para uma visão mais moderna e gerencial baseada fortemente pela gestão pragmática das empresas de grande porte.

Santos (2003), sobre a diferenciação das duas formas afirma que a Administração Pública Burocrática se concentra no processo e é autorreferente, enquanto que a Administração Pública Gerencial tem sua orientação voltada para atender as necessidades da população. Enquanto a burocrática foca na definição de procedimentos para a contratação de pessoal, compra de bens e serviços, no sentido de satisfazer as demandas dos cidadãos, a gerencial se firma para o combate de ações de nepotismo e corrupção. Suas ações não correspondem a procedimentos rígidos ou herméticos, caracterizando assim uma gestão baseada em indicadores de desempenho, através do uso de contrato da gestão, ao contrário da gestão burocrática que se preocupava em manter o controle dos procedimentos, não promovendo autonomia do servidor na prestação de seus serviços.

Oliveira (2007) afirma que a administração gerencial é tratada a partir de uma noção do interesse público, que difere da que existe no modelo burocrático. Os processos burocráticos encaram o interesse público como alto interseccional com o interesse estatal. Quando da administração gerencial essa visão é rejeitada, sendo que os interesses dos indivíduos passam a ser integrantes da sociedade, bem como passa a surgir a noção de clientela na esfera dos serviços públicos.

Não se trata, no entanto, de uma negação da administração pública democrática, muito pelo contrário, há de se reconhecer sua importância dentro

do processo de gestão do Estado brasileiro através das suas características, a exemplo da impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública, a profissionalização do servidor. A questão fundamental foi quando se percebeu que todos estes enfoques na máquina pública deixavam de contemplar ações de suma importância e que se centrava no cidadão, uma vez que em somente preocupando-se em manter o controle a gestão burocrática perdeu seu verdadeiro significado diante da sociedade (OLIVEIRA, 2007).

Tem-se ainda de acordo com Santos (2003) que as mudanças que foram naturais na esfera pública tiveram suas origens no processo de mudança e de conscientização dos cidadãos, ou seja, por meio do reconhecimento de que a administração burocrática no mais correspondia e dava conta das demandas que a sociedade apresentava aos governos, assim como também das exigências ao Estado, que eram muito superiores ao ofertado.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: A EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O surgimento da administração pública gerencial é datado da segunda metade do século XX. A motivação para a criação deste novo modelo de gestão deu-se por se buscar métodos capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado. Para isso usou-se como estratégia a redução dos custos, tornando-os mais eficientes a administração dos serviços que eram de responsabilidade do Estado, e desta maneira, criando um cenário mais favorável de custos reduzidos e mais eficientes para a gestão dos serviços que eram de cabimento da máquina pública, instrumento de proteção ao patrimônio público; e movimentos resultantes do nível de insatisfação relativos à administração pública burocrática (OLIVEIRA, 2007).

Ainda conforme afirma Oliveira (2007), historicamente o foco gerencial da administração pública foi afixado em primeira instância na Grã-Bretanha, no governo de Margareth Thatcher (1979) e nos Estados Unidos no governo de Ronald Reagan no ano de 1980. Gerenciar corresponde a um processo administrativo que visa estabelecer resultados, e que se encontra orientado para sanar os anseios do cidadão usuário.

A Primeira Ministra da Grã-Bretanha associou o gerencialismo ao serviço público logo quando da posse do novo governo, concomitante a uma reforma administrativa em profundidade e que obteve grandes resultados. Algumas medidas aderidas pelo Governo Thatcher foram para implementar os Programas Unidades de Eficiência, com relatórios de pesquisa e avaliação; logo depois com agências autônomas; e o Direito do Cidadão. Por meio destes serviços oferecidos o sistema público tornou-se mais flexível, descentralizado, com maior eficiência e sua orientação passou ser o cidadão dadas as suas características gerenciais (PEREIRA APUD SANTOS, 2003).

O novo modelo espalhou-se entre outras nações, onde reformas semelhantes foram promovidas. Assim, o gerencialismo foi implantado na Nova Zelândia, Austrália e Suécia. O final da década de 80, e início dos anos 90, demarcaram uma série de mudanças interessantes. Nos Estados Unidos durante o governo Clinton foi realizada a reforma da administração pública federal por critérios gerenciais no ano de 1992. Na França, um pouco antes, 1989, o governo social democrata de Michel Rocard também aderiu a conceitos gerenciais para o comando do país (SANTOS, 2003).

O governo militar de Castelo Branco (1967) foi a primeira tentativa de implementação da administração pública gerencial. As medidas foram tomadas baseadas no Decreto de Lei nº. 200, que promovia uma descentralização radical da administração pública no Brasil, promovendo a transferência de funções de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, assim como a instituição da racionalidade administrativa, planejamento, orçamento, descentralização e controle de resultados como princípios (SANTOS, 2003). Mais tarde, o governo Fernando Henrique Cardoso (1995) foi quem realizou a reforma administrativa sob abordagem gerencial.

Santos (2003) ainda estabelece que há diferenças entre a Administração Pública Burocrática e a Administração Pública Gerencial, conforme se ilustra no quadro a seguir:

<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL</b>
Concentra-se no processo	Orienta-se para resultados
É autorreferente	Orientada para o cidadão
Definição de procedimentos para a contratação de pessoa, compra de bens e serviços	Combate o nepotismo e a corrupção
Satisfaz as demandas dos cidadãos	Não adota procedimentos rígidos
Controle de procedimentos	Definição de indicadores de desempenho e utilização de contratos de gestão

**QUADRO 01:** Diferenças entre Administração Pública Burocrática e Administração Pública Gerencial

Fonte: Santos (2003)

Santos (2003) estabelece ainda um grupo de características que corroboram a administração pública gerencial: a) é orientada para atender às necessidades do cidadão; b) é também orientada para que haja a obtenção de resultados; c) na realização de suas atividades tanto políticos, quanto servidores públicos devem ter limitações no seu grau de confiança; d) funcionando como estratégia tem como papel promover a descentralização e o incentivo à ações criativas e que usem a inovação, e por fim, e) faz uso do contrato de gestão como uma ferramenta para controlar os gestores públicos.

### 2.3 MODELO GERENCIAL

A obra de Fernando Luiz Abrucio (2003) analisa o desenvolvimento do modelo gerencial na administração pública. O teórico usa como objeto de pesquisa os modelos implantados na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, usando a nomenclatura Modelo Gerencial Puro, implementado durante a crise financeira em ambos países, e aplicados no setor público como uma forma desesperada na contenção de gastos desnecessários, o que enlaça o novo modelo ao conceito de produtividade.

Inicialmente o foco do programa foi voltado para reduzir custos e pessoal. Nesse ponto o Governo britânico obteve medidas mais eficientes do que o Governo americano. O segundo Governo atenuou suas dificuldades no âmbito das finanças através da diminuição de recursos destinados aos estados e aos poderes locais, forçando essas administrações buscarem inovações para suas gestões, e elaborando novos paradigmas para a gestão pública americana como um todo (PEREIRA *apud* SANTOS, 2003).

É justamente na eficiência que se encontra a SEAD/PB, o Modelo Gerencial Puro, e que pressupõe modificar o modelo criado por Weber, o modelo de administração burocrático. Foram adotados três mecanismos para definir, mais precisamente, as necessidades tanto das agências governamentais como dos servidores públicos. Foi implementada a administração por objetivos, que dispôs sobre as atribuições das agências, na qual a avaliação de desempenho era SEAD/PB por comparação entre resultados obtidos e planejados, conforme ilustra Pereira citado por Santos (2003).

O objetivo era transformar a burocracia em algo descentralizado, capaz de atingir objetivos pré-estabelecidos, e aumentando a autonomia das agências e dos departamentos. Os gerentes tinham o seu papel SEAD/PB em ações criativas, que pudessem dar novas soluções e aumentar a eficiência governamental. De forma que o Modelo Gerencial Puro tinha como principal objetivo a implantação de um planejamento estratégico que promovesse a eficiência, valorizando, desta maneira, as ações dos gerentes e tornando mais flexível as suas decisões, bem como mais inovadoras.

A efetividade é um segundo ponto bastante relevante quando do Modelo Gerencial Puro. Avaliar a efetividade dos serviços públicos é dar o valor da sua importância como um grau que se atingiu de um resultado pré-estabelecido, este não tem cunho econômico, mas é realizado de forma qualitativa dos serviços prestados pelo Estado, e que orienta para uma noção da missão primordial deste governo: a prestação de um serviço de qualidade. Em outras palavras pode-se afirmar que seja a preocupação com a qualidade que é incorporada ao modelo gerencial (PACHECO, 2002).

Pacheco (2002) apresenta que como fundamento basilar do modelo de administração gerencial se encontra a separação entre as ações políticas e as

ações de gestão, ou seja, ao serem implementados devem ser desconsiderados os fatos políticos decorrentes do momento. Isto porque os gerencialistas puros não consideram questões de caráter político, visto que as especificidades do setor público podem dificultar medir a eficiência e a avaliação do desempenho como ocorre na iniciativa privada.

A autora ainda destaca alguns alcances positivos do Modelo Gerencial Puro, a serem citados: a) preocupação dos governos com as questões financeiras quando alocadas ao custeio das políticas públicas; b) priorização dos conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade; c) primazia à adoção de serviços públicos focados aos anseios dos clientes/consumidores.

Como tendências resultantes da transição do modelo burocrático de Weber para o modelo gerencial adotado, Chiavenato (2000). Tem-se:

1. O incentivo para a formação de parcerias entre setor público e setor privado, a exemplo da criação das organizações não-governamentais, ONG's;
2. A intensificação de ferramentas para a avaliação do desempenho individual e de resultados organizacionais, que sejam convergentes e que se baseiem em indicadores de qualidade e de produtividade;
3. Promoção de maior autonomia nas agências governamentais, através da descentralização política, que seja apoiada no princípio de que quando mais próximo o poder de decisão esteja na esfera do cidadão comum, melhor seja a qualidade na prestação dos serviços públicos;
4. Elaboração do planejamento com ações estratégicas, com políticas de médio e longo prazo, que possam ser autoadaptarem às mudanças do mundo globalizado;
5. Criação de regras flexíveis que deem conta da burocracia pública, que envolve a esfera do Direito Administrativo;
6. Profissionalização do servidor público e manutenção da carreira no serviço público;



7. Promover medidas de motivação para valorizar a ética na prestação do serviço;
8. Desenvolvimento de habilidades gerenciais dos funcionários, e mais especificamente, os de nível médio e alto escalão burocrático, principalmente os funcionários da gestão, buscando atender uma produtividade com altos níveis de qualidade e ações de inovação na prestação do serviço público.

## 2.4 TREINAMENTO

As pessoas são o patrimônio principal das instituições. De forma que o capital humano das organizações determinado pelas pessoas (desde a camada de colaboradores de base até o seu executivo mais importante) é uma das questões mais importantes e determinantes para o sucesso e o insucesso de uma empresa (ROBBINS, 2002).

Esta passou a ser questão vital para a organização que foque seu desenvolvimento estratégico como um diferencial competitivo e torne a organização bem sucedida. Um fator importante e que deve ser lembrado trata da globalização, que confere um cenário de mudanças constantes, uma economia sem fronteiras, exigindo por parte das organizações uma preparação contínua para os desafios da inovação e da concorrência. Ou seja, para alcançar o sucesso as organizações necessitam observar o mercado de maneira eficiente, respeitando e obedecendo a suas características, como a agilidade, o empreendedorismo, a gestão de riscos entre outros fatores (DESSLER, 1997).

E é por isso que as pessoas, os responsáveis que conduzem o negócio, necessitam estar treinadas e em constante desenvolvimento de suas capacidades para a realização dos serviços e a produção da organização de maneira efetiva e eficaz.

É possível encontrar nas obras de alguns autores, como Chiavenato (2000), Bohlander (2005) e Marras (2001) o conceito de treinamento correspondendo a um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas que, se bem desenvolvidas, podem dar uma importante contribuição para auxiliar a organização a melhorar suas capacidades e alcançar seus objetivos.

Estas fases podem diferenciar sua nomenclatura conforme os autores, e serão citadas no desenvolver deste tópico.

De acordo ao que afirma Corrêa, Giansesi e Caon (2001, p. 335): “o treinamento, em todos os níveis, é fundamental para quebra de resistência de barreiras naturais a toda e qualquer mudanças”.

Aprender é um fenômeno que tem origem dentro do indivíduo, a partir dos resultados e dos esforços do mesmo. O treinamento significa apenas, de maneira simples, promover uma orientação destas atividades empíricas buscando um sentido positivo e benéfico, além de promover o reforço destes resultados com atividades planejadas, que tenham como finalidade os conhecimentos das atitudes e das habilidades que beneficiem a empresa em questão (DESSLER, 1997).

De acordo com França (2009) o treinamento é uma necessidade que se dá em virtude das mudanças constantes no macro ambiente, bem como por uma busca de competição que ocorrem nos nichos e segmentos do mercado, bem como o aumento da competição interna e desejo de ascensão na carreira em nível interno. Assim, é consensual nas organizações o reconhecimento da importância do treinamento em todos os níveis de hierarquia das organizações, independente dos níveis que exercem na empresa. As pessoas que não possuem um preparo adequado para exercer seu cargo se encontram mais propensos a tomar decisões inconsistentes e por isso falham.

Chiavenato (2000) destaca para o fato de que o desenvolvimento das habilidades de mão-de-obra direta beneficia a empresa com a destreza e conhecimento diretos relacionando-se com as condutas de desempenhos dos colaboradores na empresa, sendo este treinamento orientado para agir diretamente nas tarefas operacionais que são realizadas no cotidiano da empresa. De acordo com Chiavenato (2000, p. 509) “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistematizada e organizada, através do qual as pessoas aprendem, conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos definidos”.

De acordo com Robbins (2002, p. 469): "A maioria dos treinamentos visa à atualização e o aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários". O treinamento, desta maneira, conforme se pode perceber é uma ação gerencial que pode resultar em grande retorno, tanto para o profissional,

quanto para a empresa. O profissional com maior nível de qualificação tem um alto índice de motivação, e seu resultado para a execução das tarefas será maior e mais produtivo, o que ao longo do tempo resulta numa contribuição efetiva para os resultados positivos da organização. É através do treinamento que se pode incentivar o colaborador a se auto desenvolver, buscando ele próprio maneiras para a sua reciclagem de desempenho profissional (ROBBINS, 2002).

Sobre o programa de treinamento encontra-se descrito na obra Chiavenato (1999, p. 307):

Como os programas de treinamento representam um investimento em custo – os custos incluem materiais, tempo do instrutor, perda de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e por isso estão afastados dos seus cargos – requer-se um retorno razoável desse investimento. Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende as necessidades para as quais foi desenhado.

Marras (2001) afirma que como entendimento sobre o que é treinamento tem-se ser a atividade ou o conjunto de atividades que tem como finalidade promover o melhoramento, bem como o desenvolvimento do profissional, ser humano dentro do contexto organizacional, assim como também no desempenho das suas funções. Além disto, é um processo que tem como foco preparar e aperfeiçoar as habilidades dos conhecimentos dos colaboradores de uma organização. De acordo com as palavras do autor,

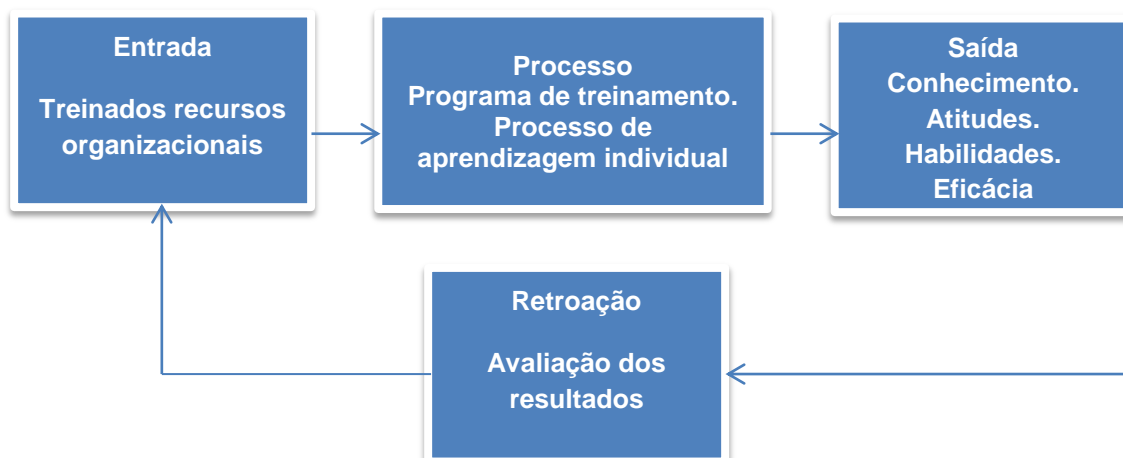
Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho (MARRAS, 2001, p. 145).

Outro conceito é trazido na obra de Robbins (2002), onde comenta o autor que a maior parte dos treinamentos é focada na atualização e no aperfeiçoamento de habilidades técnicas dos colaboradores da empresa. Através do treinamento é possível atingir um grande retorno tanto para o profissional, quanto para empresa, isto porque quando tem-se um profissional bem qualificado, provoca-se um clima organizacional mais favorável, com a possibilidade de criar um grupo mais motivado, e assim o resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, e conseqüentemente, a

produtividade do colaborador poderá contribuir de forma efetiva para os resultados da organização. Nas palavras de Robbins (2002) pode-se entender o treinamento como uma forma de incentivar o colaborador a se autodesenvolver, bem como buscar o seu próprio meio de reciclagem.

Nesse mesmo desenho, tem-se o conceito apresentado por Dessler (1997), que treinamento é o processo que tem como foco promover o ensinamento aos colaboradores das habilidades básicas que estes necessitam para o desempenho de seus cargos.

Uma das funções que se aderem ao treinamento é a possibilidade de propiciar o aprendizado do colaborador, e isso deve ser um fator percebido durante todo o processo. De acordo com Chiavenato (2000), todo treinamento é um processo no qual o conhecimento daquele que vai ser treinado e os recursos correspondem a entrada. Num momento posterior este processo deve ser avaliado e planejado de forma que represente um programa de treinamento, sendo aplicados conforme a sua necessidade, que representada a saída. O ciclo do processo estará completo quando for realizada uma avaliação final, chamada retroação. São ainda palavras do autor: “O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada – processo – saída – retroação” (CHIAVENATO, 2000, p. 499).



**FIGURA 01:** Componentes do processo de treinamento  
Fonte: Chiavenato, (2000, p. 499).

A obra de Chiavenato (1999, p. 294) acorda com o seguinte conceito de treinamento: “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas,

à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

Chiavenato ainda destaca que é preciso ter-se cuidado com a diferenciação de dois termos que são tratados correlativamente. Trata-se de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Para o autor, treinamento é a atividade que tem como fim melhorar as habilidades do profissional no pleno desempenho de suas funções. Quando nos referimos ao desenvolvimento de pessoas, tem o foco voltado a novos cargos a serem elaborados na organização abrangendo novas capacidades e habilidades a serem apreendidas pelo empregado.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 295): “O treinamento é orientado [...] para o presente e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente”. É sabido que a principal estratégia para a realização do treinamento é a estrutura preparada e desenvolvida pela organização.

Tem-se como principal estratégia para a realização do treinamento a formação de uma estrutura que se prepara e se desenvolve a partir da própria organização. Este processo deve-se encontrar em equiparado com a linha de ações que se desejem realizar. Em concordância ao que afirma Chiavenato (1999, p. 297): “O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. É fundamental que se possa lembrar que o treinamento tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecidos pelas organizações, por meio de continuidade do desenvolvimento.

Robbins (2002) ainda descreve a importância do treinamento e do seu desenvolvimento. De acordo com o autor, o treinamento é devido, pois devido a forte competição, as mudanças tecnológicas e a busca pelo aumento da produtividade aumentam as demandas da qualificação dos colaboradores.

Entre os objetivos do treinamento, Marras (2001 p. 147) cita dois importantes objetivos: os objetivos específicos – são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades.

Dentre os objetivos específicos, Marras (2001) define a formação profissional, que tem como base a elevação do conhecimento profissional à sua profissão, para que possa ser elevado o desempenho nas suas atividades.

O segundo é definido pela especialização, que é a oportunidade do colaborador treinado poder escolher uma área de conhecimento específico para especializar-se. Tem-se, ainda, a reciclagem, que é uma oportunidade de se atualizar nos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.

Destacam-se ainda os objetivos genéricos, que são aqueles que dão oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado a aderir a um nível motivacional dentro da organização. Tem-se como retorno do treinamento a elevação da qualidade da produção e fazer o empregado a obter o alcance do desenvolvimento organizacional da empresa.

Por fim, resumidamente apresentam-se no quadro a seguir as quatro etapas do treinamento, na visão de dois autores, Chiavenato (2000) e Marras (2001).

<b>AS 4 ETAPAS DO TREINAMENTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Levantamento</b>	É onde se diagnostica a necessidade de treinamento. O LNT serve para orientar as necessidades da organização. É realizada uma análise do contexto, assim como os problemas ocorridos, necessidades de desempenho e as prioridades e potencialidades.
<b>Planejamento</b>	O planejamento do treinamento é um de processo diagnóstico das necessidades do treinamento. Deve ser realizado em consonância aos princípios da organização. Corresponde a um elo de ligação entre políticas, diretrizes e ações formais e informais que são os regentes das relações interpessoais nas organizações.
<b>Execução</b>	A terceira etapa do treinamento é a execução, que defere a própria realização do treinamento em si, e ocorre logo após o processo de levantamento e planejamento. A execução do treinamento exige todos os aspectos anteriores (e suas respectivas

	análise e avaliação) pelo setor de estratégia da empresa. Corresponde a aplicação prática daquilo que foi alocado no planejamento.
<b>Avaliação</b>	A avaliação é a etapa final do treinamento, na qual se verifica todo o processo para se ter o conhecimento de como ocorreu o processo, bem como para a identificação de possíveis falhas. É verificada desde a estratégia aplicada à estrutura, como também os resultados alcançados pelos clientes. A avaliação tem como foco principal aferir os resultados obtidos em comparação daquilo que foi planejando e que é parte dos objetivos a serem alcançados pela empresa. É importante que a organização esteja ciente do que ela quer atingir com o treinamento aplicado, bem como o tipo de treinamento que irá ser elaborado e posteriormente aplicado.

**QUADRO 02:** As etapas que compõem o treinamento

Fonte: Elaboração própria com base em Marras (2001) e Chiavenato (2000)

Após expostas as ideias iniciais concernentes aos conceitos que envolvem o tema Treinamento, segue o presente estudo buscando a partir daqui promover um aparato teórico que focalize o a etapa LNT, tema proposto pela pesquisadora.

## 2.5 LNT: LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO

Conforme dito alhures, para a realização do treinamento requer-se algumas etapas fundamentais. A primeira delas delimita a sua necessidade, e por isso deve ser tratada com atenção isto porque qualquer falha durante este processo pode ocasionar falhas relativas às suas finalidades. A necessidade de treinamento visa buscar informações que sejam relevantes a todas as demais etapas do processo. É através do levantamento das necessidades que se pode

determinar quais os problemas provocados pela carência de treinamento (CHIAVENATO, 2000).

É importante salientar para o estudo aqui realizado que existe divergência entre autores, a exemplo de Chiavenato e Marras. De forma que em consonância com Marras (2001), o LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento responde, de maneira básica, às duas questões iniciais: 1) Quem deve ser treinado? 2) O que deve ser aprendido?. Enquanto para Chiavenato (2000) existem seis pontos principais devem constar do LNT, e que se destacam: 1) O que deve ser ensinado? 2) Quem deve aprender? 3) Quando deve ser ensinado? 4) Onde deve ser ensinado? 5) Como se deve ensinar? 6) Quem deve ensinar?. Através destes passos é possível se traçar a programação de treinamento.

O entendimento entre os autores que descrevem o tema é de que a organização deve dar prioridade à avaliação do treinamento que será realizado, e estas necessidades são decorrentes das atividades que são realizadas pela organização.

Analisando a obra de Marras (2001, p. 152), tem-se que “levantamento de necessidade de treinamento é o primeiro passo no processo do sistema de treinamento e desenvolvimento”. É ainda relevante afirmar que o levantamento é um processo contínuo dentro do âmbito organizacional, isto porque as organizações buscam se adequar as alterações decorrentes do mercado, bem como as necessidades e demandas apresentadas pelos clientes.

O LNT ainda nas palavras de Marras (2001) é uma ferramenta que torna possível detectar e diagnosticar as carências em dois diferentes cenários. O primeiro cenário é relativo, enquanto que o segundo é prospectivo. O autor citado considera como cenário relativo (ou ação corretiva) a necessidade de treinamento que se realiza após uma falha, sendo este destinado à correção do erro.

Já o cenário prospectivo, entende o mesmo que tem ação preventiva, ou seja, uma forma de antecipar o treinamento para que se possam prevenir possíveis falhas no andamento do serviço. Estas ações de correção e prevenção são aplicadas quando há uma não conformidade no processo do serviço, buscando-se ajustar um sistema de qualidade, conforme alude Chiavenato (2000).



Existem várias metodologias para se elaborar um projeto de treinamento. De forma que os métodos de levantamento das necessidades também induzem vários métodos, que determinam as habilidades que devem ser o foco em se estabelecer a estratégia do treinamento. Chiavenato (2000) cita um dos métodos como sendo a avaliação do processo produtivo dentro da empresa, na qual devem ser localizados aspectos importantes, como: produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados ao desempenho de pessoas, custos laborais elevados, entre outros. Uma segunda maneira de determinar o LNT se dá por meio da retroação direta por meio daquilo que as pessoas acreditam determinar as reais necessidades de treinamento no contexto organizacional.

Um método que tem bastante eficácia trata da percepção do colaborador. Isto porque as pessoas são o melhor termômetro dentro das empresas, sendo estas capazes de verbalizar de maneira clara e objetiva os tipos de informações, habilidades e atitudes são necessárias para a execução e para o melhoramento das suas tarefas práticas.

Destaca-se ainda, em concordância com Chiavenato (2000), que a determinação das necessidades de treinamento envolve a visão do futuro, de forma que é possível se introduzir novas tecnologias ou equipamentos, novos processos de produção dos produtos ou serviços da organização, sendo estas variáveis de que novas habilidades e destrezas necessitam ser adquiridas pela mão de obra.

Como dito alhures, a realização do LNT é necessária, pois existem projetos que se elaboram através de órgãos de treinamentos, como instrumentos padrões que coletam e analisam os dados, mas que, entretanto, se tornam relevantes frente aos colaboradores e chefes bem como as suas participações por meio das informações.

Sobre o período de realização do LNT, Portela (2009) orienta que este está relacionado à necessidade de cada organização de forma que se deve analisar o contexto, bem como os problemas ocorridos, as necessidades do desempenho, as prioridades e potencialidades.

No que diz respeito aos meios principais utilizados para a promoção do LNT, e que se apresentam no quadro 3, abaixo, de acordo com Portela (2009):

<b>OS PRINCIPAIS MEIOS UTILIZADOS PARA A PROMOÇÃO DO LNT</b>	
<b>Entrevistas com o Pessoal de Linha</b>	Visa a perceber os problemas de trabalho. Este instrumento pode ser do tipo estruturado ou não, formal ou casual, individual ou em grupo.
<b>Entrevistas com Supervisores e Gerentes</b>	Este instrumento visa obter uma percepção mais ampliada acerca dos problemas que possam ter uma solução possível por meio do treinamento.
<b>Entrevistas de Saída</b>	Instrumento aplicável em colaboradores que estão saindo da organização.
<b>Questionários</b>	Existem várias formas de elaboração desta ferramenta, com uso de uma grande variedade de formas de perguntas, que permitem abranger amostra de grande significância, bem como um universo bastante significativo.
<b>Listagem</b>	Corresponde a uma variante do questionário. É possível listar uma grande série comportamental dos sujeitos da pesquisa.
<b>Avaliação de Desempenho</b>	Este instrumento é uma forma de indicação eficiente, não apenas em relação às pessoas que necessitam de treinamento complementar, mas também a setores específicos da empresa.
<b>Observação</b>	Pode ser direta ou focalizando habilidades e comportamentos, ao invés de atitudes e conhecimentos.
<b>Pesquisa de Atitude</b>	São indicações de necessidades de treinamento que se ligam a níveis gerais de satisfação e de insatisfação.
<b>Discussão em Grupo</b>	São reuniões que apresentam elementos de

	uma área de trabalho, e procuram estabelecer os problemas de maneira específica, analisando as prováveis causas e eventuais atividades de treinamento.
<b>Reuniões interdepartamentais</b>	Através destas é possível estabelecer os problemas mais amplos e hierarquizar as necessidades de treinamento.
<b>Exames de conhecimento</b>	São testes acerca dos conhecimentos necessários para a realização do trabalho.
<b>Exames de índice de RH</b>	É um exame sobre os indicadores.
<b>Cursos Gerenciais</b>	É uma forma de aproveitar a situação dos recursos gerenciais.
<b>Solicitação de Supervisores/Gerentes</b>	Etapa de grande importância, na qual os gerentes colocam as suas necessidades em destaque.

**QUADRO 03:** Os principais meios utilizados para a promoção do LNT  
 Fonte: Portela (2009) citando McGehee e Thayer (1961)

Na presente pesquisa foi utilizado o questionário dividido em 4 etapas, com variedade de perguntas a fim de explorar a amostra selecionada, bem como a significância de suas respostas acerca do LNT, conforme será demonstrado na análise dos dados.

### 2.5.1 As três etapas básicas do LNT

Segundo Bohlander (2005), o Levantamento das Necessidades de Treinamento devem ser feito por meio de três observações fundamentais dentro do âmbito organizacional:

- Fase 1: análise da organização;
- Fase 2: análise das pessoas;
- Fase 3: análise das tarefas.

Esses foram os pilares que nos serviram de guia para a construção da segunda parte desta pesquisa, o estudo de caso. Conforme afirma Bohlander

(2005, p. 137): “o primeiro passo na avaliação das necessidades é identificar as amplas forças que podem influenciar as necessidades de treinamento”. Para tal faz-se necessária uma avaliação do ambiente, bem como das estratégias e recursos da empresa para que possa haver o direcionamento correto do treinamento.

O treinamento, na visão de Bohlander e cols. (2003) é uma atividade programada de forma sistêmica, e que por isso segue a lógica do levantamento das necessidades, projeto de programas, implementação e avaliação (etapas citadas anteriormente).

É citação de Bohlander e cols. (2003) que as organizações nos dias atuais consideram o treinamento como uma forma de desenvolver seus conhecimentos, habilidades e aptidões, trinca conceituada como CHA's, e a partir daí seja estabelecido um nível de desempenho almejado, não deixando de serem incluídos os colaboradores que por ventura estejam chegando à empresa. Os funcionários que estejam estabelecidos em seus cargos devem ter um treinamento de forma continuada ou adicional, o qual oferece maior ampliação das suas habilidades e dos seus conhecimentos, adquiridos e que indicarão os resultados e níveis de eficiência no trabalho.

A primeira etapa a ser desenvolvida deduz a análise da organização, na qual traça-se um perfil da estrutura organizacional, bem como se busca perceber o clima da organização conforme orienta Bohlander e cols (2003).

Para a determinação da segunda etapa, Bohlander e cols. (2003) destacam ainda a análise das pessoas, fase que se destina a detectar aqueles colaboradores que necessitam do treinamento e quais os que não têm, naquele momento, indicação para este tipo de atividade. É importante que neste período seja determinado pelos gerentes quais os futuros treinandos, e se estes serão capazes de realizar o determinado treinamento, podendo ser enfatizadas as suas áreas de deficiência.

Através da análise das pessoas é possível avaliar os colaboradores sob uma abordagem quantitativa e qualitativa, a fim de analisar se a força de trabalho atende às necessidades da empresa, se as habilidades, conhecimentos e atitudes atendem aos requisitos exigidos pela organização.

Conforme afirma Bohlander (2005) e as variantes já citadas é possível perceber quais os funcionários que precisam realmente ser treinados, o que

significa na prática que as organizações não desperdicem seus recursos de maneira desnecessária. A análise das tarefas pressupõe que seja realizada uma descrição dos cargos, bem como a especificação para que se possa perceber de forma mais exata possível quais os conhecimentos, habilidades e aptidões que são necessárias para que o indivíduo desenvolva suas atividades dentro do devido cargo.

A última etapa é chamada de análise da tarefa estão incluídos os fatores relacionados à atividade propriamente dita e que é realizada pelo colaborador, podendo-se assim identificar as suas especificidades. Outro ponto pertinente da etapa esclarece Bohlander cols. (2003) é concernente às habilidades e aos reconhecimentos necessários e que devem ser desenvolvidos. Para a concretização desta análise o autor sugere que seja elaborada uma lista contendo todas as tarefas que se atribuem ao cargo; num momento posterior deve ser elaborada uma lista de etapas que são realizadas pelos funcionários para a finalização de cada tarefa.

O contexto da 'análise da tarefa tem-se, de acordo com Bohlander cols. (2003) a delimitação dos os modelos de gestão vigentes, a atuação da empresa no mercado, a carteira de clientes, os recursos, o planejamento estratégico, as políticas que regem a organização, o nível de desenvolvimento tecnológico a fim de que se identifiquem as ênfases e os focos a serem dados aos treinamentos.

Os autores ainda apontam outras variantes que podem ser observadas a exemplo da rotatividade dos funcionários, a contratação de pessoal, assédio moral, relacionamentos, pontos conflitantes, os efeitos negativos e positivos da globalização e a reestruturação da organização, podendo perceber desta forma um quadro generalizado da situação da empresa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS

Esta seção correspondeu a apresentação dos procedimentos metodológicos usados para a elaboração da pesquisa, que teve como objetivo promover um levantamento situacional dos colaboradores da SEAD/PB – Secretaria de Estado da Administração na execução de suas funções conforme a observação dos gestores daquela Pasta.

De acordo com Demo (2000, p. 16) “pesquisa é o processo que deve aparecer em todo trajeto educativo, como princípio educativo que é na base de qualquer proposta emancipatória”.

Neste sentido, apresentam-se o delineamento da pesquisa, o contexto e os sujeitos da pesquisa, assim como o instrumento de coleta de dados e os métodos utilizados pela pesquisadora para a realização da análise dos dados coletados na pesquisa direta.

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

No estudo aqui realizado envolveu o levantamento bibliográfico, que de acordo com o conceito de Vergara (2005) é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral; bem como a percepção *in loco* com entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado, sua gestora, assim determina-se o presente estudo como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

O trabalho encontra-se dividido em duas etapas principais. Inicialmente, foi realizado um estudo teórico, o que se apresenta nas primeiras sessões desenvolvidas. Nessas etapas, buscaram-se em livros, artigos, revistas e meios eletrônicos o embasamento teórico para a apresentação do tema.

Autores e estudiosos da área de Recursos Humanos – RH serviram como exponencial para o texto elaborado pela autora/pesquisadora deste estudo, na abordagem do LNT, buscando-se enfatizar não apenas o conceito do tema, mas também as peculiaridades que envolvem o assunto na sua aplicabilidade.

Destarte, para a elaboração do referencial de teorias priorizou-se o uso de livros da área de administração e publicações científicas, de modo a promover uma espécie de recorte das ideias e teorias contidas nestas obras, utilizando-as ora para enfatizar opiniões concernentes entre si, ora para dar destaque aos contrapontos estabelecidos pelos autores.

Elaborado o aparato de teorias, partiu-se para segunda etapa deste estudo que visou coletar informações para a pesquisa de campo.

### **3.1.1 Quanto aos fins e meios: estudo de caso exploratório-descritivo**

Entre as várias formas de se classificar uma pesquisa, dois critérios básicos são propostos por Vergara (2005): quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. A classificação quanto aos meios pode ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

Os conceitos destas categorias se apresentam no quadro 04 elaborado à luz de Severino (2007) e Cervo e Bervian (2002).

<b>QUANTOS AOS SEUS OBJETIVOS</b>
<p style="text-align: center;"><b>Pesquisa Exploratória</b></p> <p>Tem como finalidade dar informações a respeito do objeto de pesquisa e orientar a formulação de hipóteses, estabelecendo critérios, métodos e técnicas para sua elaboração.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Pesquisa Descritiva</b></p> <p>Apresenta o estudo, análise, registro e interpretação dos fatos do mundo físico sem a intervenção dos pesquisadores.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Pesquisa Explicativa</b></p> <p>É semelhante à descritiva, com o adicional de identificar as causas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Pesquisa Metodológica</b></p> <p>Apresenta métodos e instrumentos utilizados para captar e manipular a realidade com objetivo de alcançar um determinado fim.</p>

---

### **Pesquisa Aplicada**

---

É a forma prática para solução de um problema concreto e real, utilizando seus resultados imediatamente para a dificuldade em questão.

---

### **Pesquisa Intervencionista**

---

Difere-se da aplicada pela participação direta do pesquisador na realidade estudada, no intuito de modificá-la.

---

### **QUANTO AS SUAS FONTES**

---

#### **Pesquisa Bibliográfica**

---

Visa um levantamento dos trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema estudado no momento, identificando e selecionando métodos e técnicas a serem utilizados. Este tipo de pesquisa tem por objetivo levar ao pesquisador o conhecimento sobre uma determinada área. As fontes bibliográficas se dividem em primárias, (que abrangem os trabalhos originais com conhecimento original publicado pela primeira vez pelos autores), secundárias, (que são constituídas por trabalhos não originais e que basicamente citam, revisam e interpretam trabalhos originais), e os índices categorizados de trabalhos primários e secundários (que retratam as fontes terciárias como índices e listas bibliográficas).

---

#### **Pesquisa de Laboratório**

---

Este tipo de pesquisa exige atitudes e condições básicas do pesquisador para que a mesma tenha um valor científico, sendo elas qualidades físicas, interesse pela atividade científica, compromisso de observação, segurança sobre os resultados, obrigação com a natureza autocorretiva do conhecimento, rigor, busca da certeza, paciência e perseverança. Uma pesquisa de laboratório envolve algumas etapas, dentre as quais estão a observação, (ação em que o fenômeno é observado e desenvolve-se a curiosidade em relação a ele), a hipótese, (ação em que suposições são levantadas na tentativa de explicar o que se desconhece), a experimentação, (ação de provocar o mesmo fenômeno diversas vezes registrando suas variações), e a indução, (ação de se generalizar o acontecimento dos fatos pelo conhecimento particular do objeto de estudo).

---

#### **Pesquisa De Campo**

---

Consiste na observação do objeto de estudo, através de técnicas de coleta e apresentação de dados. A pesquisa de campo não permite a intervenção do pesquisador nas variáveis

---



---

supostamente relevantes para se obter conhecimento específico do que se está estudando.

---

### **Pesquisa Experimental**

---

Atua sobre as variáveis relacionadas ao objeto de estudo manipulando-as, proporcionando o estudo da relação entre causa e efeito de um determinado fenômeno.

---

### **Pesquisa Documental**

---

É realizada em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza – pintura, escultura, desenho, notas diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondências pessoais ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais e sindicatos.

---

### **Estudo de Caso**

---

Para o auxílio demonstrativo do problema levantado no início deste trabalho foi utilizada, como complemento, a técnica de pesquisa de estudo de caso, pois todo levantamento de informações foi realizado em uma empresa específica, onde foi estudado o problema identificado na empresa.

---

### **Pesquisa participante**

---

Pesquisa participante é um processo de pesquisa no qual a comunidade participa na análise de sua própria realidade, com vistas a promover uma transformação social em benefício dos participantes que são oprimidos. Portanto é uma atividade de pesquisa, educacional orientada pela ação. Em certa medida, tentativa da pesquisa participante foi vista como uma abordagem que poderia resolver a tensão entre o processo de geração de conhecimento e o uso deste conhecimento entre o mundo "acadêmico" e o "irreal" entre intelectuais e trabalhadores, entre ciência e vida.

---

Pesquisa-ação: é uma metodologia coletiva, que favorece as discussões e a produção cooperativa de conhecimentos específicos sobre a realidade vivida, a partir da perspectiva do esmorecimento das estruturas hierárquicas e das divisões em especialidades, que fragmentam o cotidiano.

---

**QUADRO 04:** Determinações da pesquisa científica conforme seus Objetivos e Fontes  
Fonte: Severino (2007) e Cervo e Bervian (2002).

Para esta pesquisa a melhor classificação retrata ser estudo de caso. Sendo, assim apresenta-se a conceituação de Vergara para estudo de caso.

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo (VERGARA, 2005, p. 56).

Observou-se para este estudo a classificação como exploratório-descritivo, por serem estes os melhores correspondentes às necessidades da pesquisa. Gil (2002) classifica a pesquisa exploratória como um estudo que visa proporcionar maior familiaridade com a questão problema, tendo como intenção torna-lo mais explícito. Já a pesquisa descritiva é aquela que se foca objetivamente de maneira primordial à descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Faz uso de técnicas padrões de coleta de dados, a exemplo de questionários e observações sistemáticas.

Este tipo de método é usado por pesquisadores quando os estudos se propõem a responder o motivo pelo qual determinado fenômenos são decorrentes, o que demonstram uma abordagem estratégica para casos em que haja pouca possibilidade de controle, acerca de eventos abordados, e em que o foco de interesse esteja em fenômenos atuais.

A escolha por este método se deu justamente por este ser uma forma completamente equiparável para este tipo de pesquisa, levando-se em consideração que foi definida uma questão problema, que deve ser respondida ao final da pesquisa, como orienta Godoy (1995).

### **3.1.2 Quanto à natureza e ao problema: estudo aplicado quanti-qualitativo**

Lakatos e Marconi (2001) também tem sua própria forma de classificar uma pesquisa. Quanto à natureza: a) básica – novos conhecimentos para a ciência; b) aplicada – novos conhecimentos para a prática. Já considerando o problema e sua abordagem estas podem ser: a) quantitativa – tudo que pode ser mensurado em números, classificados e analisados. Utilizam-se de técnicas estatísticas; e b) qualitativa – não é traduzida em números, na qual

pretende verificar a relação da realidade com o objeto de estudo, obtendo várias interpretações de uma análise indutiva por parte do pesquisador.

Levando em consideração a natureza deste estudo, a questão problema, bem como os objetivos que foram traçados pela pesquisadora, foi estabelecida a abordagem qualitativa, bem como a quantitativa.

### 3.2 CAMPO DE PESQUISA

O trabalho em comento por ser um estudo de caso denotou um campo de pesquisa, ou campo empírico.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), tem-se que este é o local físico onde a pesquisa se realiza. Deve fornecer subsídios para que o pesquisador possa ter dados da organização pesquisada, a exemplo dados históricos; dados organizacionais (organograma e estrutura); as características físicas e humanas do ambiente de pesquisa; os aspectos financeiros, sociais e culturais; fotos e outros tipos de ilustrações.

Como já citado, o estudo foi realizado na Secretaria de Estado da Administração, órgão integrante da Administração Direta do Estado da Paraíba. As principais funções da Pasta dizem respeito ao patrimônio estadual, as relações com o servidor público (efetivos, ativos ou inativos, comissionados ou prestadores de serviço). A realização de concurso público para a Administração Direta e licitação para a contratação de bens e serviços.

Atualmente, a SEAD/PB possui aproximadamente 700 servidores, sendo 173 comissionados, 65 estagiários e a maior parte de servidores efetivos.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Conceituando universo e amostra da pesquisa, tem-se 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. Deve ser obtida de uma população específica e

homogênea, através de um processo aleatório, como uma condição necessária para que esta parcela possa representar uma população.

Ante o exposto, foi possível determinar o universo da pesquisa realizada como sendo a própria SEAD/PB, que apresenta aproximadamente 700 servidores, e vários setores; enquanto a amostra correspondeu às Diretorias, às Gerências Executivas e à Chefia de gabinete, que respondem ao órgão por meio dos 22 sujeitos que compuseram esta pesquisa, a seguir citados:

1. Chefia de Gabinete;
2. Assessoria Jurídica;
3. Assessoria Técnica de Controle Interno;
4. Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças;
5. Gerência de Administração;
6. Gerência de Tecnologia da Informação;
7. Diretoria Executiva da Central de Compras;
8. Gerência Executiva de Especificação e Padronização;
9. Gerência Executiva de Registro de Preços;
10. Gerência Executiva de Modernização da Gestão;
11. Diretoria Executiva de Recursos Logísticos e Patrimoniais;
12. Gerência Executiva de Patrimônio.
13. Gerência Executiva de Aprovação de Custos Administrativos;
14. Gerência Executiva de Concessão de Direitos e Vontades;
15. Diretoria Executiva de RH;
16. Gerência executiva de Folha de Pagamentos dos Servidores da Administração Direta;
17. Gerência executiva de Folha de Pagamentos dos Servidores da Administração Indireta;
18. Gerência Executiva de Desenvolvimento de Pessoas;
19. Gerência Executiva de Controle e Manutenção de Veículos;
20. Gerência Executiva de Manutenção do Centro Administrativo;
21. Gerência Executiva de Cadastro Funcional.

## 22. Gerência Executiva de Licitação<sup>1</sup>.

Os sujeitos foram escolhidos conforme a hierarquia exercida na SEAD/PB, isto porque foi de interesse do estudo estabelecer a visão dos gestores sobre as atividades exercidas pelos servidores do órgão pesquisado.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Roesch (2006) afirma que a partir da dificuldade que se tenha em mensurar ações, o uso de metodologias e escalas se torna uma ferramenta vantajosa, isso porque é possível através destas medir várias dimensões de uma questão problema estabelecida.

O autor conceituando questionário afirma que esta é uma das formas que serve para medir as possíveis melhorias que se podem determinar no ambiente de trabalho, a partir do aprendizado dos resultados obtidos após a realização do desenvolvimento de equipes de trabalho e possíveis medidas para a melhoria da produtividade. As vantagens deste método são o baixo custo, a economia de tempo, a riqueza dos dados e a possibilidade de interagir entre os entrevistados, sendo menos prováveis as distorções das informações colhidas *in loco* (ROESCH, 2006).

Para o estudo desenvolvido foi elaborado e aplicado um questionário, dividido em duas partes. A primeira parte foi composta de perguntas que serviram para a construção do perfil dos entrevistados e análise da organização. Já na segunda parte do questionário foram elaboradas perguntas abertas e fechadas para medir a importância do estabelecimento do LNT na organização pesquisada. A mesma encontra-se sub-dividida em: Análise da Tarefa, Análise das Pessoas e Sugestões de necessidade de treinamento.

Viu-se que os itens foram criados em consonância com os métodos e teorias dos autores pesquisados.

---

<sup>1</sup> Os sujeitos da pesquisa a frente das Gerências Executivas dos itens 17, 18, 19, 20, 21 e 22 não responderam ao questionário solicitado, um direito de escolha e de liberdade que é consonante às pesquisas éticas realizadas com seres humanos.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Pesquisa do tipo estudo de caso denota maior atenção, isso porque correspondem a um processo analítico e que necessita de uma interpretação de dados para que este não resulte em uma pesquisa com resultados equivocados, ou de interpretação superficial, conforme alude Gil (2002).

No presente estudo estabeleceu-se a técnica de análise de conteúdo e tratamento de dados. Esta técnica se estabelece em duas fases: a primeira delas corresponde a descrição ou preparação do material. A segunda interferência ou dedução e a terceira e última fase a interpretação do conteúdo (BARDIN, 2002).

Alguns tipos de escala estão associados aos níveis de mensuração acima, como por exemplo, as escalas de Thurstone, Guttman e Likert. Oliveira (2001) afirma que na escala de Thurstone as categorias estão representadas por valores extremos, como concordam ou não concordam com as afirmações. A escala de Guttman a ideia é criar uma escala acumulativa, criando uma resposta hierarquizada. Já na escala Likert as respostas variam de acordo com o nível de intensidade de categorias ordenadas e espaçadas com o mesmo número de categorias em todos os itens.

A escala escolhida para este estudo foi a escala de Guttman, pois esta foi a que mais se adaptou ao caso proposto. Os dados foram tratados de maneira a compilar um banco de dados quantitativos (por meio de dados percentuais da análise dos colaboradores da pesquisa), e qualitativos exercidos por meio da fala dos mesmos. Os resultados se apresentaram sob a forma de gráficos, tabelas e citações diretas elaboradas pelo Microsoft Excel e Word.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

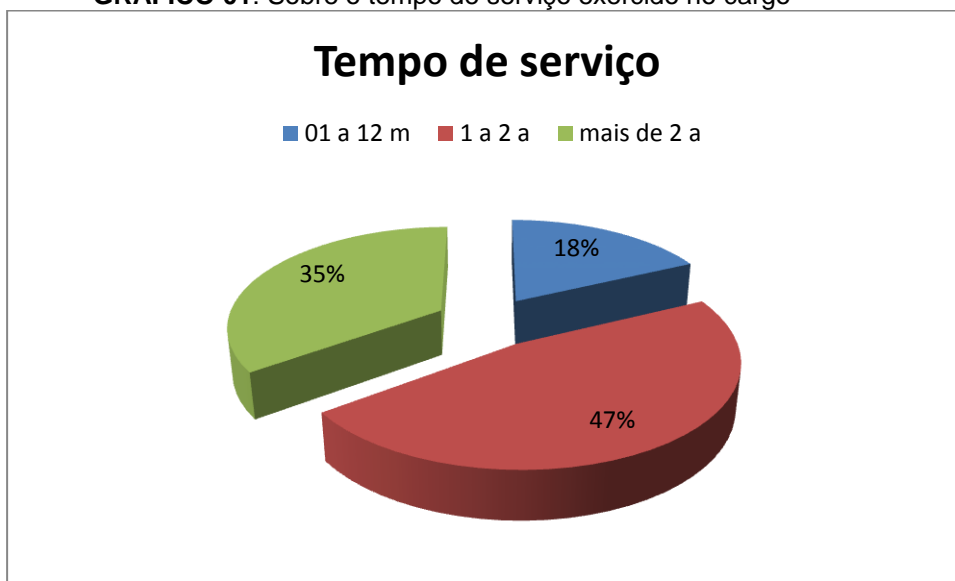
Esta seção tem o objetivo de apresentar os dados colhidos junto aos sujeitos da pesquisa na coleta direta, em gráficos e quadros.

### 4.1 PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA

A primeira parte do questionário serviu para que a pesquisadora formasse o perfil dos entrevistados e a análise da organização. Foram feitas 4 perguntas.

Inicialmente, perguntou-se ao entrevistado há quanto tempo ele exerce o cargo a ele confiado. Os resultados estão no gráfico 01.

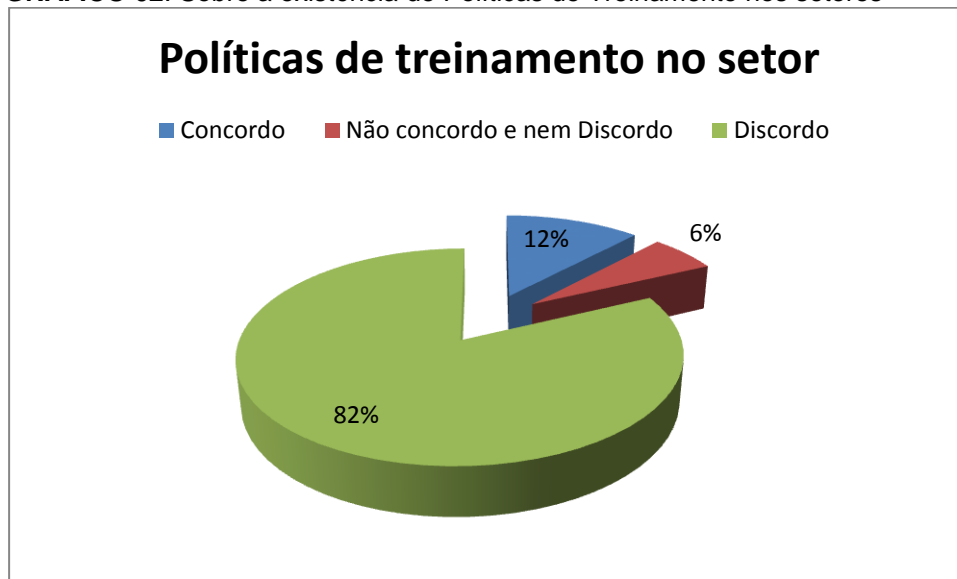
**GRÁFICO 01:** Sobre o tempo de serviço exercido no cargo



Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

De acordo com os dados percebidos na pesquisa direta tem-se que a maior parte dos colaboradores da pesquisa faz parte do órgão pesquisado em um tempo médio de 1 a 2 anos (47%), seguidos dos sujeitos que prestam serviços a mais de 2 anos (35%) e a menor parte que encontra-se presente no intervalo de 01 a 12 meses (18%).

A segunda questão abordada no questionário visou determinar a existência de políticas de treinamento nos setores pesquisados. Os dados apontados pelos sujeitos delinearam o gráfico 02.

**GRÁFICO 02:** Sobre a existência de Políticas de Treinamento nos setores

Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

Os dados apontaram para uma realidade negativa encontrada no órgão uma vez que a maior parte dos entrevistados afirmou discordar da existência desse tipo de medida gerencial (82%). Apenas uma pequena parte afirmou concordar (12%), enquanto que um percentual menor não sabe afirmar se discorda ou concorda (6%).

Sobreleva destacar que o treinamento deve fazer parte da cultura organizacional e corresponde a um processo educativo, o que demanda tempo, conforme alerta Chiavenato (2000). As empresas necessitam investir de forma constante no desenvolvimento de suas lideranças para que estas possam mensurar a importância de se promover o treinamento contínuo, tanto técnico quanto na área comportamental. Para o autor citado, os treinamentos com foco no desenvolvimento de lideranças são aqueles que atualmente são mais procurados pelas empresas, isto porque eles consideram as prioridades nas organizações, e seu foco são voltados para a formação de uma postura profissional adequada e ao pleno domínio do controle emocional.

Pediu-se aos sujeitos da pesquisa que estes correlacionassem as atividades desenvolvidas no setor e as áreas às quais pertenciam.



**GRÁFICO 03:** Sobre as atividades desenvolvidas no setor e sua respectiva área

Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

Conforme se observou os dados apontados na pesquisa direta foi possível denotar que a maior parte dos entrevistados prestam serviços na área administrativa (57%); os servidores da área jurídica formam 17% do total. Na sequência tem-se a área financeira e contábil representou 12% dos colaboradores e, por fim, a área Técnica com 3% do total avaliado. A opção outras atividades do setor foi citada por 11% do total de entrevistados.

A quarta questão da pesquisa direta visou determinar o número de servidores que estão lotados nos setores. A seguir explana-se o quadro 04, com a descrição realizada conforme os dados colhidos na pesquisa direta.

SETOR	NÚMERO DE SERVIDORES LOTADOS
Chefia de Gabinete	22
Assessoria Jurídica	31
Assessoria Técnica de Controle Interno	05
Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças	10
Gerência de Administração	04
Gerência de Tecnologia da Informação	38
Diretoria Executiva da Central de Compras	08

Gerência Executiva de Especificação e Padronização	19
Gerência Executiva de Registro de Preços	02
Gerência Executiva de Modernização da Gestão	03
Diretoria Executiva de Recursos Logísticos e Patrimoniais	06
Gerência Executiva de Patrimônio	10
Gerência Executiva de Aprovação de Custos Administrativos	15
Gerência Executiva de Concessão de Direitos e Vantagens	13
Diretoria Executiva de RH	17
Gerência Executiva de Folha de Pagamentos dos Servidores da Administração Direta	42
Gerência Executiva de Desenvolvimento de Pessoas	4
Gerência Executiva de Folha de Pagamentos dos Servidores da Administração Indireta	Ñ respondeu
Gerência Executiva de Controle e Manutenção de Veículos	Ñ respondeu
Gerência Executiva de Manutenção do Centro Administrativo	Ñ respondeu
Gerência Executiva de Cadastro Funcional	Ñ respondeu
Gerência Executiva de Licitação	Ñ respondeu

**QUADRO 05:** Setor e servidores lotados  
 Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

Por conseguinte, tem-se como meta a análise das tarefas, onde se analisou a pontualidade dos servidores; o pleno desenvolvimento do trabalho; a atenção e comprometimento com o trabalho; o bom relacionamento uns para com os outros; a comunicação verbal/escrita e o bom atendimento ao público interno e externo.

#### 4.2 ANÁLISE DA TAREFA

A análise da tarefa é uma avaliação realizada de forma sistemática de uma atividade, que se dá de modo a identificar todas as exposições e possíveis

perdas presentes durante a execução da tarefa. Esta atividade conforme indica Bohlander (2005) serve para avaliar parâmetros de qualidade, segurança, meio ambiente entre outros.

A primeira questão formulada no questionário procurou saber sobre a pontualidade dos servidores.

De maneira que os dados formam o gráfico a seguir:

**GRÁFICO 04:** Sobre a pontualidade dos servidores no setor



Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

De acordo com os dados percebidos pela pesquisa nota-se uma situação neutra, pois a maior parte dos entrevistados afirmou não concordar, nem discordar sobre a questão.

Neste ponto, importante tecer duas considerações. A primeira é o fato da SEAD/PB ser um órgão de serviço público. A segunda, destaca-se a neutralidade dos gestores que responderam à pesquisa direta. Houve, conforme percebido pela pesquisadora uma constância nas respostas assinaladas por estes sujeitos relativas à variável 'nem concordo, nem discordo'. Portanto, tais apontamentos merecem maior atenção por parte dos gestores, que precisam se posicionar de maneira mais assertiva.

Nas palavras de Pacheco (2002) a questão da efetividade do servidor é relatada como um ponto importante nas instituições que estão de acordo ao Modelo Gerencial Puro, um molde padrão utilizado nas organizações públicas nos dias atuais.

Além disso, o autor trata da variante pontualidade como uma das maneiras de se atingir um resultado pré-estabelecido, não tendo este um cunho econômico, porém sendo capaz de mensurar qualitativamente os serviços prestados pelo servidor que deve denotar índices de qualidade na prestação de seus serviços.

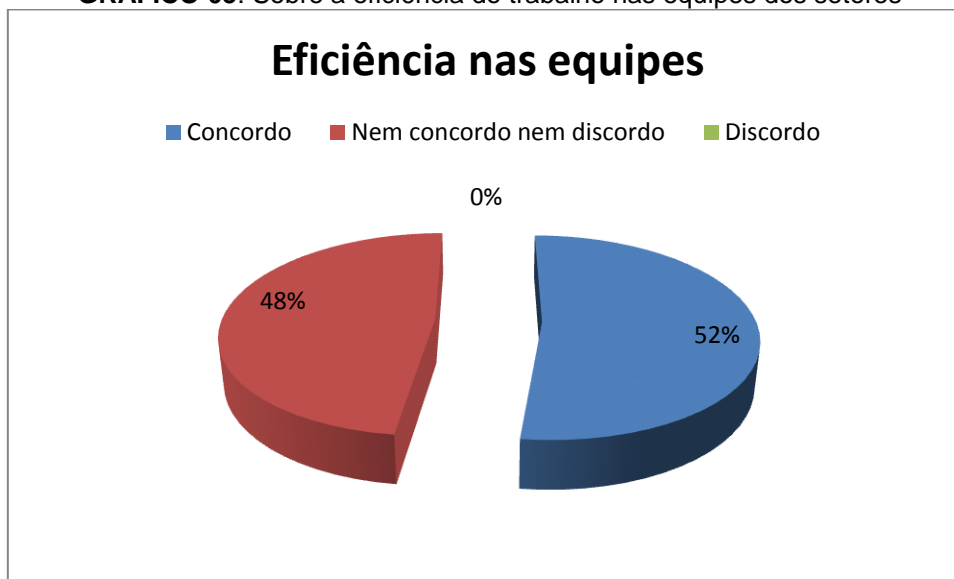
A pontualidade conforme afirma Robbins (2002) trata-se de uma das variáveis formadoras da cultura corporativa. Esta é uma característica que demonstra de maneira prática o compromisso assumido, assim como o comprometimento, uma vez que os profissionais devem respeitar os horários estipulados pela organização.

É cediço que a pontualidade é uma das características que interferem na imagem da organização e interfere na sua credibilidade. Quando a pontualidade é deficiente, partindo da liderança, é comum que existam acúmulos destes atrasos e se espalhe para os demais colaboradores. Daí, ao longo do tempo os colaboradores de todos os níveis saberão que não será necessário que se honre compromissos e horários combinados.

A pontualidade é uma questão que vai além do planejamento. Robbins (2002) afirma que é uma demonstração de atitudes e valores, significando o respeito aos outros. Sendo assim, é possível verificar os cuidados com esta questão em âmbito interno e externo.

A questão seguinte visou saber sobre a eficiência do trabalho realizado em equipe.

**GRÁFICO 05:** Sobre a eficiência do trabalho nas equipes dos setores



Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

Os resultados colhidos na pesquisa direta indicam uma realidade favorável. A maioria dos sujeitos entrevistados pela pesquisadora (52%) aponta que os resultados alcançados com os trabalhos em grupo são positivos. Os demais não sabiam alocar entre os dois parâmetros (48%) e optaram por nem concordar, nem discordar.

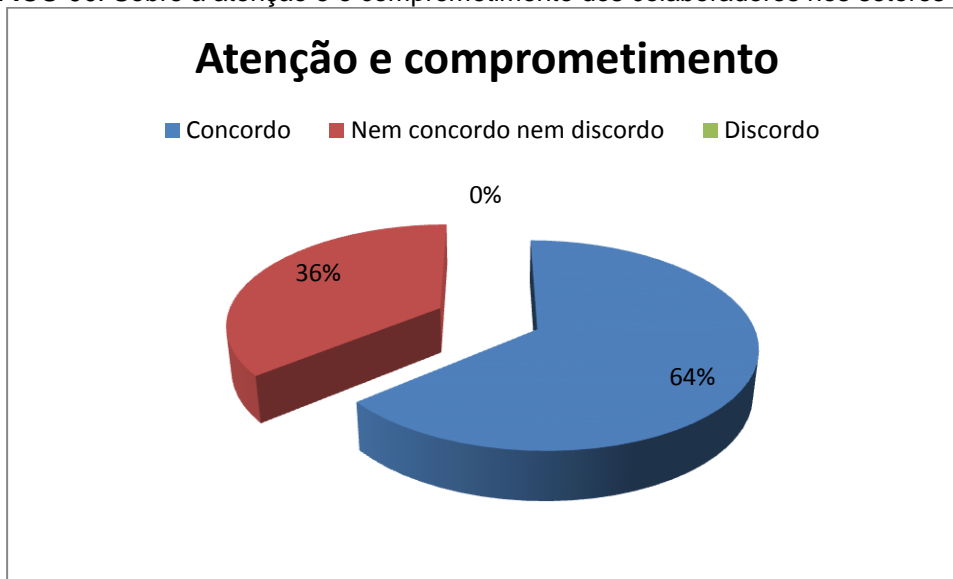
De acordo com os dados colhidos na pesquisa direta foi possível perceber que os sujeitos participantes deste estudo afirmaram 'nem concordar, nem discordar de algumas variantes levadas em consideração para a análise proposta. Essa situação vai de encontro às ideias explicativas dos autores, a exemplo de Santos (2003), Abrucio (2003) e Pacheco (2002), para o Modelo Gerencial Puro.

O modelo é uma ferramenta que trata da gestão gerencial, na qual o interesse público é o grande diferencial, pois é parte integrante da sociedade e insere na gestão de serviços públicos a noção da clientela (interna e externa), o que por sua vez exige a eficiência das equipes de trabalho nos órgãos públicos. Este fato implica em dizer que o gestor público tem a obrigação de conhecer as vertentes relativas às análises das tarefas realizadas pelas suas equipes de trabalho.

Não é incomum que o treinamento das equipes focando maior eficiência seja ainda um tema complexo dentro das organizações. Marras (2001) afirma que o treinamento faz parte da capacitação das equipes, e que, portanto, não pode ser visto como um custo adicional, e sim como um investimento que busca um retorno efetivo na performance e no desenvolvimento da empresa e nas pessoas que fazem parte dela.

A falta de treinamento adequado ou do treinamento que não vise a qualificação e atualização dos conhecimentos dos colaboradores resulta em equipes com problemas nas relações interpessoais, que não se envolvem, não se renovam e apresentam problemas nas suas atividades rotineiras e na criação de paradigmas.

Para a elaboração e análise do gráfico 6 foi pedido aos sujeitos do estudo para informarem acerca da atenção e do comprometimento com o trabalho.

**GRÁFICO 06:** Sobre a atenção e o comprometimento dos colaboradores nos setores

Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

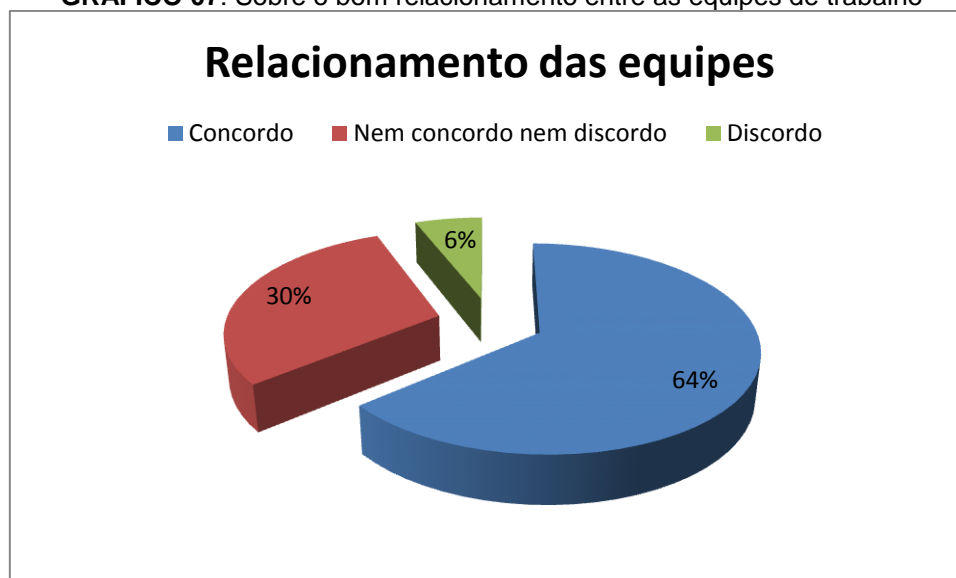
Os sujeitos afirmaram em sua maioria que concordam que as atividades em seu setor sejam realizadas com atenção e comprometimento (64%). O restante (36%) não sabia afirmar ao certo se concordavam ou discordavam. A variável 'discordo' não foi citada na questão por nenhum colaborador.

A atenção e o comprometimento é um esforço que na maior parte das vezes promove o desgaste do espírito de equipe, e prejudica o alinhamento e a aderência aos objetivos da empresa. Esta variável pesquisada visa determinar dois focos da administração gerencial moderna defendidos por Moreira Neto (1998), em que se tem os interesses administrativos do Estado e os interesses do cidadão, em uma visão pragmática das empresas de grande porte e que exigem grande atenção e comprometimento por parte dos seus servidores, a exemplo do que ocorre com a SEAD/PB.

Analiticamente induz ser uma questão simples, que requer efetuar uma série de ações que visam comunicar e desenvolver competências para que o quadro de pessoal atue assim de forma desejada. Porém, a questão é mais complexa do que se supõe na maior parte dos casos, e mesmo por isso justificariam o fato de que, comumente, exista uma relação de desânimo e de ceticismo dos colaboradores com os programas de treinamento, avaliações de desempenho e outras técnicas utilizadas na gestão de pessoas (MARRAS, 2001).

A pesquisa seguiu de maneira a determinar o bom relacionamento com os demais colegas de trabalho, conforme demonstrado no gráfico 07.

**GRÁFICO 07:** Sobre o bom relacionamento entre as equipes de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

De acordo com a pesquisa direta foi possível perceber entre os setores pesquisados que existe uma realidade positiva entre as equipes de trabalho no que tange ao relacionamento pessoal dos mesmos. De acordo com os percentuais relatados a maioria acredita haver um relacionamento bom de uns com os outros (64%); entre os que nem concordam, nem discordam alocaram-se 30% dos sujeitos e apenas 6% discordam da questão.

A realidade relatada pelos entrevistados conduz com a obra de Dessler (1997) quando o autor afirma que a motivação e o estímulo às pessoas para que possam pensar e agir em equipes é uma das formas de se conquistar o sucesso organizacional, de forma que através da empatia é possível obter melhores resultados dos times formados, além da evolução e da inovação de processos.

Para o autor citado, a capacitação de equipes de trabalho promove aos participantes a utilização dos recursos humanos para o crescimento da organização, visando, desta maneira, promover o aumento da produtividade e do nível motivacional dos colaboradores.

Contudo, o resultado encontrado equiparou-se às outras respostas já ressaltadas pelos sujeitos, quando estes afirmam nem concordar, nem discordar em um percentual significativo. Isso vai contra a obra de Santos

(2003) quando o autor diferencia a Administração Pública Burocrática, que é autorreferente, enquanto que a Administração Pública Gerencial é orientada de maneira a atender as necessidades da comunidade e a satisfação das demandas dos cidadãos, fato este que exige o comprometimento e o bom relacionamento das equipes de trabalho.

O gráfico 8 apontou para as variáveis que envolvem a comunicação verbal e escrita.

**GRÁFICO 08:** Sobre a capacidade de comunicação verbal dos colaboradores nos setores



Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

Analisando os dados apontados pelos sujeitos da pesquisa, tem-se que a maior parte nem concorda e nem discorda sobre a eficiência da comunicação verbal/escrita (58%); os demais percentuais dividiram-se entre 17% que concorda ser um fator positivo e 25% que consideram como um fator deficitário entre os servidores de seu setor.

Para Robbins (2002) é comum que as empresas nos dias atuais procurem ajustar sua comunicação pautada na língua portuguesa culta, direcionando seus colaboradores à redação comercial, muitas vezes por interesse do próprio funcionário, ou também por uma indicação da alta gestão.

Foi possível perceber que mais uma vez a maioria dos sujeitos nem concordou, nem discordou com a pesquisa realizada, demonstrando uma indecisão acerca do modelo gerencial adotado no órgão.



A comunicação organizacional é também uma das ferramentas que auxiliam no pleno desenvolvimento das atividades, e mesmo por isso quando não realizada de uma maneira eficiente ocasiona muitas falhas dentro dos processos organizacionais. Robbins (2002) afirma que os processos comunicacionais decorrentes das organizações merecem uma atenção bastante grande, pois a comunicação é o maior viés para as realizações das tarefas e das funções determinadas para cada colaborador.

A última questão desta etapa visou analisar o atendimento adequado das necessidades do público interno e externo.

**GRÁFICO 09:** Sobre o atendimento das necessidades do público interno e externo



Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

De acordo com os dados obtidos tem-se que as necessidades do público (interno e externo) são em sua maioria cumpridas. Contudo, um alto percentual de sujeitos ficou indeciso, nem concordo, nem discordando da variante pesquisada. A realidade denotada em pesquisa conduz para a obra de Chiavenato (2000), quando o autor explicita sobre as necessidades dos colaboradores internos e externos.

De acordo com o autor citado as necessidades dos públicos merecem uma atenção especial da gestão, isto porque em nível interno as necessidades serão determinantes para o nível motivacional dos servidores, enquanto que em âmbito externo determinará a fidelização dos clientes.

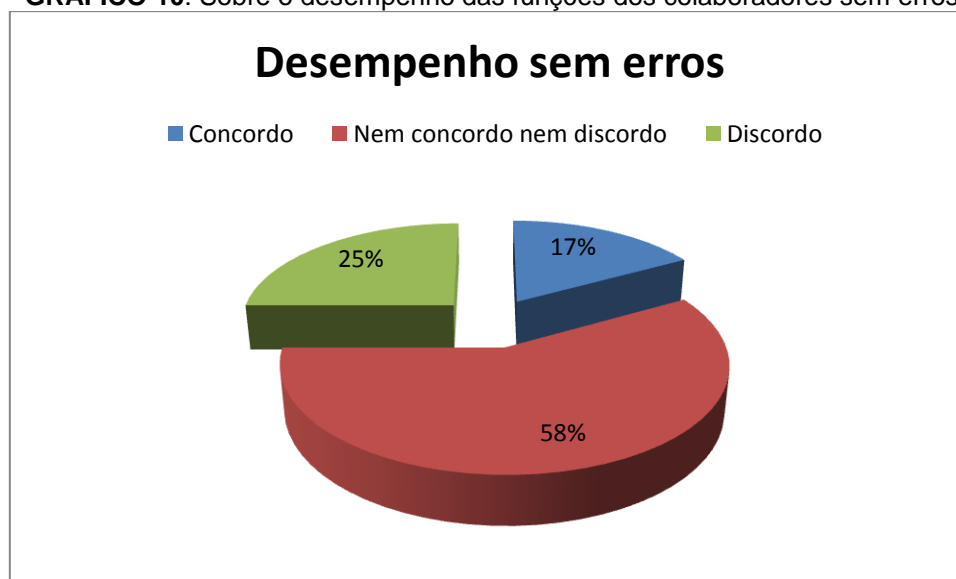
A terceira etapa da pesquisa procurou analisar as pessoas de forma que foram atribuídos valores a respeito das questões relevantes ao desempenho das funções sem erros e a compreensão e a plena execução do trabalho.

#### 4.3 ANÁLISE DAS PESSOAS

O treinamento de acordo com Chiavenato (2000) baseado na análise de pessoas deve estar pautado em quatro apontamentos chave. O primeiro deles quer transmitir informações e promover o aumento dos conhecimentos das pessoas; em um segundo momento busca-se desenvolver as habilidades e melhorar suas destrezas; no terceiro momento, busca-se desenvolver as atitudes e desenvolver comportamentos, e por fim, desenvolver conceitos e elevar o nível de abstração e ampliação dos termos globais.

Inicialmente, visou-se saber sobre o desempenho e os erros cometidos pelos servidores do setor. Os resultados estão demonstrados no gráfico 10.

**GRÁFICO 10:** Sobre o desempenho das funções dos colaboradores sem erros



Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

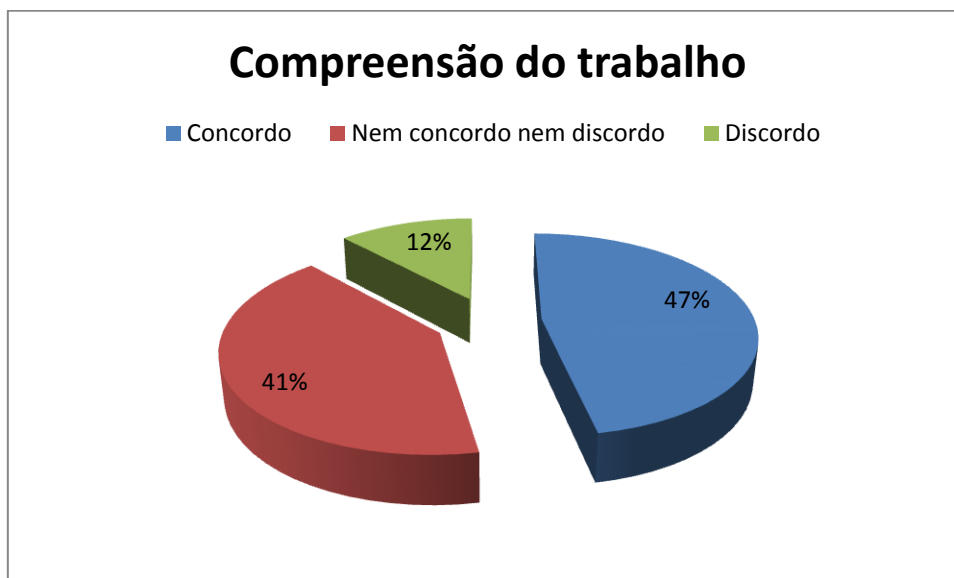
Os dados apontados pelos sujeitos da pesquisa sinalizam para um cenário que merece atenção, isto porque conforme as respostas dos gestores, a maior parte desses sujeitos não soube afirmar ao certo se concordam, nem se discordam da variável questionada (58%). Os demais percentuais se distribuíram em concordo (17%) e discordo (25%).

Novamente os dados apontam para uma visão não clara acerca do funcionamento dos setores pesquisados e que se comparava pelo alto percentual de sujeitos que nem concordam, nem discordam sobre a questão aferida. O desconhecimento de questões base da gestão praticada no órgão pode significar um desajuste nas equipes de trabalho formadas, bem como nas atividades cumpridas por estes sujeitos, dificultando a determinação das tarefas e dos possíveis ajustes a serem propostos (ROBBINS, 2002).

O desempenho dos colaboradores é um ponto da gestão que precisa ser um ponto de grande atenção. Isso porque é através da análise de pessoas que se torna possível entender o quadro de colaboradores por meio de uma abordagem em duas vertentes: quantitativa e qualitativa (BOHLANDER e cols. 2003). Além disso, o autor defende que esta análise é capaz de perceber se as necessidades das forças de trabalho possam estar sendo atendidas pelas empresas, bem como se há o conhecimento das atitudes como requisitos exigidos pela organização.

Quanto à compreensão do trabalho realizado, o resultado é o seguinte:

**GRÁFICO 11:** Sobre a plena compreensão do trabalho a ser executado



Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

De acordo com a percepção dos gerentes tem-se que o trabalho é compreendido de maneira eficiente (47%), porém este percentual representa menos da metade dos servidores. Seguindo a linha defendida pelos autores da Gestão Pública Gerencial (SANTOS, 2003; OLIVEIRA, 2007 e PACHECO,

2002) isso pode indicar um desserviço à comunidade e na mesma vertente é preciso se observar qual a responsabilidade do órgão pesquisado.

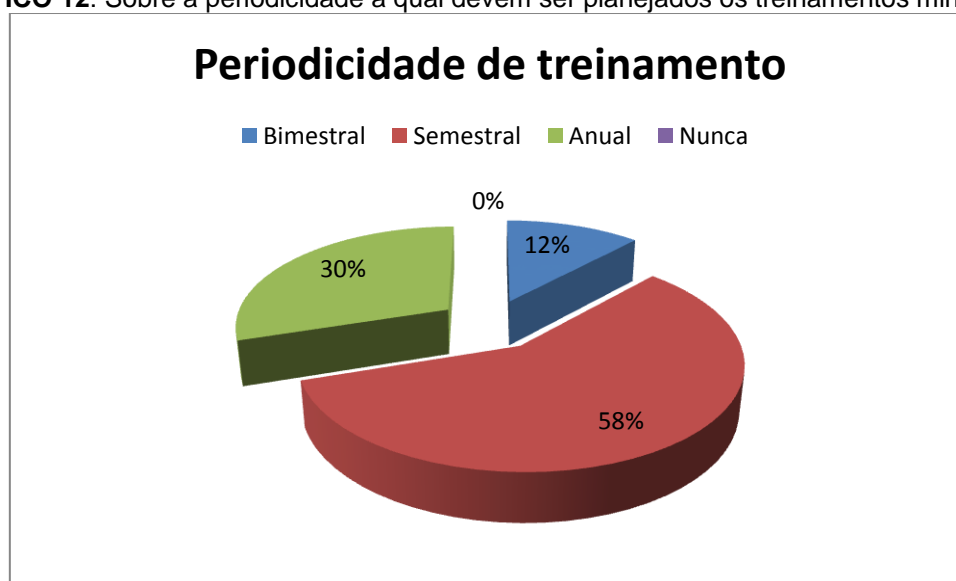
Contudo, ainda um percentual alto não sabe ao certo se concorda ou discorda (41%), o que induz para uma questão que merece maior atenção. Os sujeitos que afirmaram que discordam formam um percentual pequeno de apenas (12%). Conforme já foi aqui explicitado, a comunicação é uma questão de suma importância para o bom desenvolvimento das atividades realizadas em âmbito organizacional. Logo, a plena compreensão por parte do servidor em razão das funções que estão alocadas no cargo é um fator fundamental para que haja eficiência e eficácia nos serviços da organização.

A última etapa da pesquisa direta visou determinar as sugestões acerca das necessidades de treinamento em consonância com as percepções dos gerentes entrevistados. Questões relativas com a periodicidade e as áreas foram levadas em consideração, assim como também uma pergunta de cunho subjetivo.

#### 4.4 SUGESTÕES DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO

A respeito da periodicidade em que os treinamentos devem ser ministrados, chegou-se ao gráfico 12.

**GRÁFICO 12:** Sobre a periodicidade a qual devem ser planejados os treinamentos ministrados



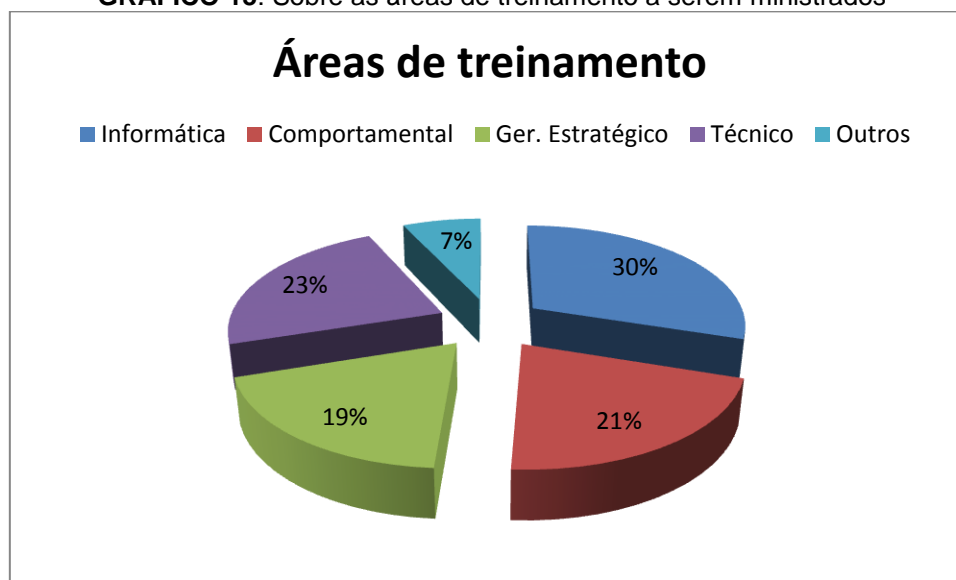
Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

A maior parte dos gerentes acredita que um treinamento programado semestralmente seja a periodicidade mais adequada ao seu setor (58%). Os demais entrevistados apontam para anualmente (30%) e bimestralmente (12%). A variável 'nunca' não foi apontada na pesquisa direta por nenhum gestor.

A periodicidade do treinamento é uma variável relevante, isto porque entre o espaçamento de tempo entre um planejamento de treino e outro é preciso se perceber as necessidades criadas e aquelas que deixaram de existir por parte das equipes de trabalho. É comum que os treinamentos sejam realizados anual ou semestralmente. Contudo, Bohlander cols. (2003) atenta que algumas situações vão determinar treinamentos emergenciais, e que também nestas ocasiões os servidores possam receber as informações necessárias.

As áreas alocadas ao treinamento também foi uma das variáveis discutidas no presente estudo. De forma que os resultados encontram-se expostos a seguir, no gráfico 13.

**GRÁFICO 13:** Sobre as áreas de treinamento a serem ministrados



Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

Conforme assinalado pelos entrevistados foi possível perceber que as áreas de informática e comportamentais são as que mais merecem atenção (30% e 21%, respectivamente). Conhecimentos técnicos sobre a área e

gerenciamento estratégico demarcaram também percentuais significantes (23% e 19%). A opção 'outros' denotou 7% do total de entrevistados.

Por fim, procurou-se saber através de uma pergunta as sugestões sobre as possíveis necessidades de treinamento para o setor que o gestor gerencia. As respostas fornecidas estão transcritas (sic) a seguir.

SETOR	NÚMERO DE SERVIDORES LOTADOS
Chefia de Gabinete	Secretariado; Redação oficial; Informática básica e Português
Assessoria Jurídica	Gestão de processos, Redação oficial, Licitação, Organização do trabalho
Assessoria Técnica de Controle Interno	Redação oficial, Básico de informática e Legislação específica
Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças	Execução orçamentária, Gestão e planejamento, Curso básico de SICONV, Prestação de contas, execução por OBTV, Elaboração da proposta orçamentária e sua escanção fundamentada na LDV e no PPA. Formação e atualização em pregão eletrônico, presencial incluindo SRP. Retenção de tributos e Declaração nos órgãos públicos. Gestão de Patrimônio público e o desfazimento de bens
Gerência de Administração	NÃO RESPONDEU
Gerência de Tecnologia da Informação	Curso de aperfeiçoamento na área de manutenção de equipamentos. Curso de aperfeiçoamento na área de gerenciamento de redes. Curso de aperfeiçoamento na área de desenvolvimento de aplicativo
Diretoria Executiva da Central de Compras	Treinamento na área de licitações e contratos, como por exemplo atualização da legislação vigente. Formação de “pregoeiro” e Redação oficial
Gerência Executiva de Especificação e Padronização	Curso ISO; Gestão da qualidade; Curso de materiais no serviço

	público
Gerência Executiva de Registro de Preços	NÃO RESPONDEU
Gerência Executiva de Modernização da Gestão	Redação oficial, Pacote Office avançado, Noções básicas de gestão pública
Diretoria Executiva de Recursos Logísticos e Patrimoniais	Cursos de informática, Redação oficial, Gerenciamento de arquivo, Secretariado executivo, Elaboração de relatório. Noção de Custos, Trabalho em equipe, Cursos motivacionais e Atendimento ao público. Curso de Patrimônio Legislação e operacional e Arquivo.
Gerência Executiva de Patrimônio	Área de patrimônio – bens móveis e bens imóveis
Gerência Executiva de Aprovação de Custos Administrativos	Motivação profissional e Redação oficial
Gerência Executiva de Concessão de Direitos e Vontades	Redação oficial e Arquivologia
Diretoria Executiva de RH	Atendimento ao público. Treinamento interno – gestão de documentos. Português instrumental e interpretação de texto
Gerência Executiva de Folha de Pagamentos dos Servidores da Administração Direta	NÃO RESPONDEU
Gerência Executiva de Folha de Pagamentos dos Servidores da Administração Indireta	Cursos voltados para elaboração de relatórios de informática
Gerência Executiva de Desenvolvimento de Pessoas	NÃO RESPONDEU



Gerência Executiva de Controle e Manutenção de Veículos	NÃO RESPONDEU
Gerência Executiva de Manutenção do Centro Administrativo	NÃO RESPONDEU
Gerência Executiva de Cadastro Funcional	NÃO RESPONDEU
Gerência Executiva de Licitação	NÃO RESPONDEU

**QUADRO 06:** Sugestões de treinamentos para os servidores do setor  
 Fonte: Dados da Pesquisa Direta (2013)

De acordo com os resultados apontados pelos entrevistados foi possível verificar que a realidade do órgão é positiva, mas que, entretanto merece atenção sob alguns aspectos relativos ao treinamento, a exemplo comunicação verbal e escrita, desempenho de erros. De maneira que cursos voltados para a redação oficial, informática básica, aperfeiçoamentos, gestão da qualidade, entre outros tornariam o processo de trabalho mais fácil e mais eficiente, conforme verificado em pesquisa direta.

Diante do exposto acima segue a presente pesquisa de maneira a mensurar as últimas considerações realizadas, uma retomada de todos os resultados alcançados com o estudo elaborado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para as últimas considerações tem-se que retomar alguns pontos fundamentais e que serviram de base para a construção da presente pesquisa, de forma que, em relação aos objetivos da pesquisa é possível afirmar que o estudo ora realizado atingiu a todos estes pré-definidos. Assim, em razão dos objetivos traçados tem-se que a SEAD apresenta necessidades de treinamento em algumas áreas específicas.

A pesquisa com os gestores da SEAD/PB demonstrou que as necessidades de treinamento se configuram principalmente sobre as áreas técnicas de gestão tais como gestão administrativa, jurídica e finanças.

Os servidores da Secretaria são em sua maioria (82%) com tempo adequado para adquirir conhecimentos quanto às regras e conceitos próprios do trabalho em órgão público e desenvolver a aquisição de habilidades e aptidões de modo a suprir as exigências dos papéis funcionais de cada um.

Os resultados obtidos na pesquisa também apontam para uma realidade deficitária no órgão quanto a uma política de treinamento.

Com relação à análise da tarefa realizada com os servidores da SEAD, a pesquisa se constatou que há uma espécie de omissão dos gestores quanto à questão da pontualidade. Não se pode afirmar os motivos. Quanto à eficiência relacionada na prática das equipes foi um ponto positivo relatado pelos gerentes (52%), bem como a atenção e comprometimento quando da realização das tarefas (64%) e o bom relacionamento entre os membros das equipes (64%).

Sobre a capacidade de comunicação verbal e escrita dos servidores a realidade relatada na pesquisa merece um pouco mais de atenção por parte dos gestores. De forma que a maior parte dos sujeitos afirmou nem discordar e nem concordar que esta seja uma capacidade positiva entre os colaboradores. Isso é corroborado pelos entrevistados quando no quadro de sugestões a opção de treinamento de redação oficial se repete constantemente, denotando ser esta uma questão de deficiência entre os servidores do órgão.

Sobre o atendimento das necessidades do público em âmbito interno e externo, a realidade é positiva, visto que a maior parte concorda em que as necessidades sejam atendidas (58%). Entretanto, se faz necessária maior

atenção sobre a questão visto que um percentual alto não sabe considerar a questão (41%) afirmando não concordar e nem discordar da variável.

A terceira etapa visou determinar a análise de pessoas. Para esta análise buscou-se saber acerca do desempenho e da compreensão dos servidores acerca das atividades. Quando perguntado aos gerentes se estes consideravam o desempenho dos servidores uma prática, de modo em geral, sem erros os mesmo apontaram para uma percepção neutra (58%). A segunda variável sobre a compreensão dos trabalhos realizados foi positiva, visto que a maior parte afirmou que existe o entendimento sobre as funções de cada cargo exercido. Contudo, considerando as respostas dos mesmos ainda existe um percentual alto de servidores que não sabem afirmar ao certo se concordam ou se discordam desta questão (41%).

A última etapa da pesquisa realizada com os servidores apontou para o quadro de sugestões destes sujeitos para a questão do treinamento no órgão estudado. De forma que sobre a periodicidade que estes acreditam ser ideal tem-se que a maioria sente a necessidade de ter este apoio para reciclagem das atividades semestralmente (58%). O segundo maior percentual percebido foi de 30% por parte dos que assim o desejam anualmente. Um percentual menor sente maior necessidade de treinamento demarcando 12% do total dos entrevistados. Todos os indivíduos reconheceram a importância e a necessidade desta medida gerencial não tendo sido assinalada a opção 'nunca'.

A pesquisa buscou saber ainda sobre as áreas que merecem maior atenção e, que, portanto, devem ser estabelecidas nos programas de treinamento a serem elaborados. De forma que em ordem crescente tem-se: Outras opções (7%), Gerenciamento estratégico (19%), Comportamental (21%), Técnicos (23%) e Informática (30%).

Citam-se algumas sugestões cedidas pelos sujeitos da pesquisa: Secretariado; Redação oficial; Informática básica e Português, Gestão e planejamento, Gestão da qualidade, Trabalho em equipe, Cursos motivacionais e Atendimento ao público, Pacote Office avançado.

Salientam-se as limitações deste estudo, as quais se destacam três principais. A primeira delas diz respeito ao tempo exíguo, o que não tornou possível a realização de uma entrevista mais detalhada com os gestores dos

setores pesquisados, daí a escolha pelo instrumento questionário. A segunda limitação percebida foi por parte da amostra, pois nem todos os sujeitos preencheram o questionário conforme solicitado. E, por fim, a terceira limitação tratou da extensão do órgão pesquisado, por se tratar de uma organização grande (em vistas das divisões setoriais demarcadas no seu organograma).

Os resultados colhidos no estudo ora realizado mostram bem como a Administração Pública está crescendo em virtude deste novo patamar gerencial, de maneira a se preocupar com as questões pertinentes a gestão moderna, a exemplo de: motivação, qualidade no atendimento, desenvolvimento de pessoas, entre outras, de tal maneira que a organização pesquisada deve buscar se adaptar melhor sob estes aspectos conforme assinalado pelos sujeitos participantes do trabalho de campo.

Diante do exposto acima, os dados relatados pela pesquisa de campo serão levados até o gestor do órgão estudado, como forma de contribuir com a realidade percebida. Os mesmos servirão de base para a elaboração de um programa de treinamento para a SEAD/PB. Espera-se que esta pesquisa seja ponto de partida para novos estudos na área da gestão pública.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Futura, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BOHALANDER, George (cols). **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

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

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Manole, 2005.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. MRP II / ERP - Conceitos, Uso e Implantação. 4. ed, Atlas, 2001.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DESSLER, Gary. **Human Resource Management**. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos – 1 ed. – 3.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**. São Paulo: FGV, p. 20. 38, maio/junho, 1995.

GOLDSTEIN, J. L. Training in work organizations. IN: DUNNWETTE, HOUGH. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, California, 2.ed. 1991.

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

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](http://www.top.org.ar/documentos/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf)>. Acesso em: 5 de março de 2013.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**. Disponível em: <[http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est\\_adminpublica.pdf](http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_adminpublica.pdf)>, acesso em 20 de fevereiro de 2013.

OLIVEIRA, Luciano. **Evolução da Administração Pública no Brasil**. Disponível em: <[http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/luciano\\_toq27.pdf](http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/luciano_toq27.pdf)>, >, acesso em 20 de fevereiro de 2013.

OLIVEIRA, T. M. V. (2001). Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Revista Administração online**[online]. V.2, n.2. Disponível em: <[www.fecap.br/admonline/art22/tânia/htm](http://www.fecap.br/admonline/art22/tânia/htm)>, acesso em 26 de março de 2013.

PACHECO, Regina Sílvia. **Reformando A Administração Pública No Brasil: Eficiência E Accountability Democrática**. Ed. Atlas, 2002.

PORTELA, Ana Beatriz (2009). **LNT: Levantamento das Necessidades de Treinamento. UNEB – UNIÃO EDUCACIONAL DE BRASÍLIA**. Disponível em: <<http://anabportela.bloggratuito.net/Primeiro-blog-b1/LNT-Levantamento-das-Necessidades-de-Treinamento-b1-p19.htm>>, acesso em 20 de fevereiro de 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo Saraiva, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Alvacir Correa dos. **Princípios da Eficiência da Administração Pública**. São Paulo, Ltr, 2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007

VERGARA, S. C.. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

*Prezados participantes,*

*Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração e tem como objetivo analisar a necessidade de treinamento entre os setores da SEAD/PB. Não precisa se identificar, os dados serão utilizados apenas para efeitos científicos.*

*Agradeço a atenção.*

**SETOR:** \_\_\_\_\_

**CARGO/FUNÇÃO** \_\_\_\_\_

### **I. PERFIL DO ENTREVISTADO**

**a. Há quanto tempo exerce o cargo:**

( ) de 1 até 12 meses      ( ) de 1 ano a 2 anos      ( ) mais de 2 anos

**b. Existe Política de Treinamento no setor.**

( ) Concordo      ( ) Não concordo, nem discordo      ( ) Discordo

**c. As atividades desenvolvidas no seu setor pertencem a que áreas?**

*OBS.: Pode-se assinalar mais de uma alternativa.*

- ( ) Administrativas (iniciar processos, tramitar, patrimônio, etc)  
 ( ) Jurídicas (análise de processos, emissão de pareceres, análise de licitação, etc)  
 ( ) Financeiras e Contábeis (efetuar pagamentos, registros contábeis)  
 ( ) Técnica  
 ( ) Outros

**d. Quantos servidores estão lotados no seu setor?** \_\_\_\_\_

### **II. ANÁLISE DA TAREFA**

**a. Os servidores do seu setor são pontuais.**

( ) Concordo      ( ) Não concordo, nem discordo      ( ) Discordo

**b. Os servidores do seu setor realizam bem o trabalho em equipe.**

( ) Concordo      ( ) Não concordo, nem discordo      ( ) Discordo

**c. Os servidores do seu setor são atenciosos e comprometidos com o trabalho.**

Concordo     Não concordo, nem discordo     Discordo

**d. Os servidores do seu setor possuem bom relacionamento uns com os outros.**

Concordo     Não concordo, nem discordo     Discordo

**e. Os servidores do seu setor possuem uma boa comunicação verbal/escrita.**

Concordo     Não concordo, nem discordo     Discordo

**f. Os servidores do seu setor atendem adequadamente o público interno e externo.**

Concordo     Não concordo, nem discordo     Discordo

### **III. ANÁLISE DAS PESSOAS**

As questões a seguir deverão ser respondidas analisando o perfil dos servidores do seu setor.

**a. Os servidores do seu setor desempenham suas funções sem erros.**

Concordo     Não concordo, nem discordo     Discordo

**b. Os servidores do seu setor compreendem bem o trabalho executado.**

Concordo     Não concordo, nem discordo     Discordo

### **IV- SUGESTÕES DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO**

**a. Em sua opinião, qual a periodicidade que os servidores devem receber Treinamento?**

Bimestralmente     Semestralmente     Anualmente     Nunca

**b. Qual área você considera essencial para realização de Treinamento?**

*Obs: Pode-se assinalar mais de uma opção.*

- Informática – Exemplo de curso: Excel;
- Comportamental – Exemplo de curso: Relacionamento Interpessoal, motivação;
- Gerencial/Estratégico – Exemplo de curso: Gestão de pessoas;
- Técnico – Exemplo de curso: Como elaborar relatórios;
- Outros – Inserção textual de um novo curso.



**c.Quais seriam as sugestões de Treinamento para os servidores do seu setor ?**

---

---

---

---

---

**Obrigado!**