

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**VERA LÍVIA SILVA DE OLIVEIRA**

**MODELO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: um**  
estudo de caso do Viva Cidadão

São Luís  
2013

**VERA LÍVIA SILVA DE OLIVEIRA**

**MODELO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: um  
estudo de caso do Viva Cidadão**

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração de Empresas da Universidade  
Federal do Maranhão, para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Hélio T. Matos

São Luís  
2013

Oliveira , Vera Livia Silva de

Modelo de treinamento e desenvolvimento de pessoas: um estudo de caso do Viva Cidadão/ Vera Livia Silva de Oliveira.- 2013.

60 f.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientador: Hélio T. Matos.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Desenvolvimento de pessoas. 2. Treinamento- Viva Cidadão. 3  
Gestão pessoas. I. Título.

CDU 005.963.1(812.1)

**VERA LÍVIA SILVA DE OLIVEIRA**

**MODELO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: um**  
estudo de caso do Viva Cidadão

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração de Empresas da Universidade  
Federal do Maranhão, para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me Hélio T. Matos (orientador)

---

Prof<sup>o</sup> Ms. Amanda Ferreira Aboud Andrade

---

Prof. Me Walber Lins Pontes

A Deus, que é o meu refúgio e fortaleza; a  
minha mãe, minha melhor amiga ; e a minha  
família, sempre companheira em todos os  
momentos.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, meu Senhor e minha força nos momentos de dificuldade, e a quem tudo devo em minha vida, por ter me concedido condições para enfrentar e superar todos os obstáculos que me foram apresentados ao longo dessa caminhada. Obrigada, meu Deus, pela realização de mais este sonho.

A minha mãe, Maria Silva, por toda força, apoio, incentivo, pelo amor e carinho incondicionais, que são essenciais em minha vida e que foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

A minha amiga landra Gardelly que foi minha maior incentivadora nos momentos de fraqueza, a desistência vinha, mas ela estava ao meu lado dando forças pra levantar e seguir.

Ao meu orientador, prof. Hélio Matos, que me ajudou e iluminou os meus pensamentos e me ajudou a me expressar melhor.

A minha amiga Mariana pelos momentos de companheirismo e amizade que foram fundamentais ao longo desta caminhada.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização dos meus objetivos.

Sábio é o ser humano que tem coragem de ir diante do espelho da sua alma para reconhecer seus erros e fracassos e utilizá-los para plantar as mais belas sementes no terreno de sua inteligência.

*Augusto Cury*

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar o treinamento e desenvolvimento de pessoas no órgão Viva Cidadão e mostrar a importância do treinamento na organização. Atualmente a capacitação no trabalho vem sendo cada vez mais relevante fato que leva as organizações ao investimento em recursos humanos, pois passa a ser fator determinante para o crescimento e permanência no mercado. Através do treinamento desenvolve-se competências nas pessoas para que elas se tornem produtivas, criativas e inovadoras. Sendo assim, o treinamento é visto como um fator de extrema relevância para a conquista de um desempenho mais efetivo. Portanto, pessoas treinadas produzem mais e conseqüentemente aumentam o lucro da organização. Este trabalho apresenta etapas de treinamento a partir de uma pesquisa bibliográfica, juntamente com um estudo de caso, onde se aplicou questionários aos servidores do Viva Cidadão para investigar como os treinamentos estão agregando valores profissionais e pessoais.

**Palavras Chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Viva Cidadão.



## ABSTRACT

This study aims to analyze the training and development of people on the organ Viva Cidadão and show the importance of training in the organization. Currently training at work is becoming more relevant, which led organizations to invest in human resources, it becomes the determining factor for the growth and continued market. Through training develops skills in people so that they become productive, creative and innovative. Thus, training cé seen as a factor of the utmost importance for the achievement of a more effective performance. Therefore, trained people produce more and hence increase profit organization. This paper presents steps of training from a literature search, along with a case study, where we applied questionnaires to servers Viva Cidadão to investigate how the trainings are adding professional and personal values.

**Keywords:** Training. Development. Viva Cidadão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do sistema de qualidade do VIVACID.....	33
--	----

### GRÁFICOS

Gráfico 1 - Os treinamentos apontam habilidades e competências.....	40
Gráfico 2- Comunicação entre Monitor /Iniciante está de acordo .....	40
Gráfico 3 - Sua equipe no posto de trabalho esta motivada coletivamente .....	41
Gráfico 4 - O Treinamento torna-o apto a ter autonomia na sua função .....	42
Gráfico 5- O treinamento esta sendo aplicado para todos na linha de montagem .....	42
Gráfico 6 - Você se sente participativo nas tomadas de decisões da organização.....	43
Gráfico 7- A Contribuição com idéias na melhoria do posto de trabalho é assistida de imediato pela organização.....	44
Gráfico 8 - Acha que a organização investe no seu desenvolvimento profissional .....	44
Gráfico 9 - É necessário fazer uma reciclagem no treinamento aprendido.....	45
Gráfico 10- Oportunidade de crescimento na organização.....	45

## LISTA DE SIGLAS

RH	Recursos Humanos
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
GACP	Gestão de Ações Corretivas e Preventivas
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
PDO	Plano de Desenvolvimento Organizacional
GDTH	Gestão de Desenvolvimento e Treinamento dos Talentos Humanos
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento
PDT	Programa de Desenvolvimento e Treinamento
EGMA	Escola do Governo do Maranhão
SEDIHC	Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Assistência Social e Cidadania

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	Problematização.....	13
1.2	Justificativa.....	13
1.3	Objetivos.....	14
1.4	Metodologia.....	14
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	15
2.1	Gestão de pessoa no setor público e privado.....	16
2.2	Recrutamento e seleção de pessoas.....	21
2.3	Treinamento e desenvolvimento de pessoas.....	24
2.4	Etapas do processo de treinamento.....	28
2.4.1	Diagnóstico das necessidades de treinamento.....	28
2.4.2	Planejamento de treinamento.....	29
2.4.3	Execução do treinamento.....	30
2.4.4	Avaliação dos resultados.....	31
<b>3</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO ÓRGÃO</b> .....	32
3.1	Sistema de gestão da qualidade do Viva Cidadão..	33
3.2	Modelo de gestão de pessoas do Viva Cidadão.....	36
3.3	Projetos da GDTH.....	39
3.4	Resultados da capacitação e treinamento para melhoria contínua do órgão.....	40
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	48
	REFERÊNCIAS.....	47
	APÊNDICES.....	49
	ANEXOS.....	51

## 1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da globalização as organizações buscam se adaptarem as exigências do mercado, sendo de grande importância a capacidade de aprendizagem e aceitação das novas mudanças resultantes da competitividade. Crescer no mercado e tornar-se produtivo com a qualificação do capital humano.

Diante das condições em que o mercado se encontra, para ser competitivo é essencial desenvolver habilidades como criatividade, trabalho em equipe, gestão participativa, determinações, liderança e inteligência emocional.

Diante disso, percebe-se que ter um produto ou serviço de qualidade não é mais garantia de sucesso organizacional, busca-se, portanto modelos gerenciais com o foco no capital humano para torná-lo motivado, capacitado e envolvida com os objetivos da empresa.

Um modelo sistêmico de gestão de pessoa analisa as inter-relações entre condições externas de mercado, as competências necessárias do profissional e o que é exigido no processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal. O gestor de recursos humanos é envolvido com pessoas, e isso exige conhecimentos sobre o que se refere à organização e suas políticas, empatia e comprometimentos para fazer com que seus funcionários se sintam como parte fundamental no decorrer dos processos e do crescimento da organização.

O gestor de pessoa tem como objetivo educar, treinar, motivar, liderar as pessoas que trabalham na organização, introduzindo o espírito empreendedor e dando-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização profissional e pessoal. As pessoas sempre foram importantes na vida das empresas, mas atualmente tornaram-se fator vital para o desenvolvimento das mesmas, pois para se manterem competitivas as organizações precisam cada vez mais repensar formas de descobrir, atrair e manter talentos.

Precisam, portanto para poder se adaptar de programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para assim desenvolver bons profissionais, pois cada profissional precisa de informações específicas para

seu trabalho no momento em que este é exercido. No entanto, os profissionais de T&D tem conhecimento que o aprendizado não se constitui apenas à aquisição de conhecimento. Portanto as organizações precisam de mudanças eficazes de comportamento a fim de melhorar o desempenho, promover a integração de equipes e aumentar a produtividade, precisam de uma mudança de atitude, de postura por parte dos mesmos.

Para que isso aconteça é preciso fazer um levantamento das necessidades, isto é, buscar saber o que fazer para que os resultados planejados possam ser atingidos.

### **1.1 Problematização**

O treinamento e desenvolvimento são atividades responsáveis por gerar mudanças comportamentais e de atitudes, podendo assim envolver transmissão de informações, desenvolvimentos de habilidades, de atitudes e de conceitos, visando um crescimento profissional e cultural das pessoas como das organizações. Diante desse entendimento, questiona-se: **O modelo de gestão de treinamentos e desenvolvimentos dos talentos humanos do Viva Cidadão têm agregado valores profissionais e pessoais aos seus servidores?**

### **1.2 Justificativa**

O presente trabalho pretende analisar que valores profissionais e pessoais os servidores do Viva Cidadão tem alcançado através do modelo apresentado pelo órgão, Gestão de Treinamentos e Desenvolvimentos dos Talentos Humanos (GDTH), que visa desenvolver e treinar servidores afim de assegurar a capacidade técnica e a qualificação , com formação, consolidação e manutenção de uma cultura voltada para Qualidade. A capacitação de servidores é baseada em projetos, treinamento em serviços, conhecimento na área comportamental e tecnológica e outros voltados para aquisição de novos conhecimentos, habilidades e competências.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Geral**

Analisar o processo de treinamento e desenvolvimento e suas principais etapas.

### **1.3.2 Específicos**

- Apresentar o programa de treinamento e desenvolvimento;
- Verificar a percepção dos funcionários em relação ao programa de treinamento e desenvolvimento.

## **1.4 Metodologia**

Desenvolve-se inicialmente uma revisão bibliográfica acerca da gestão de pessoas e da necessidade de treinamento dos profissionais, apresentando em seguida um levantamento das informações junto à organização pesquisada, seus gestores e os demais profissionais responsáveis pela implantação do sistema de gestão de treinamento e desenvolvimento dos talentos humanos. Expõe ainda a análise da coleta de dados relativa às melhorias que a Gestão Desenvolvimento dos Talentos Humanos (GDTH) tem proporcionado aos seus servidores.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas, quando se houve essas palavras vem logo em mente, que o sucesso de uma organização depende destas pessoas, assim duplica-se a responsabilidade de quem vai geri-las, pois é necessário que se crie uma equipe altamente eficiente, eficaz, qualificada e comprometida com o sucesso da organização. Portanto, requer uma atenção muito grande em depositar nos profissionais essa responsabilidade, pois afinal os erros técnicos ou até mesmo de comportamento pode levar ao fracasso da organização.

Segundo Vargas (2003), reafirma este posicionamento, no seu livro Gerenciamento de Projeto que no passado a maioria dos projetos se preocupava unicamente com os aspectos técnicos e os aspectos humanos foram relegados a segundo plano. Agora eles são o foco dos principais estudos e trabalho na área. O sucesso ou fracasso do projeto depende diretamente do gerenciamento dos recursos humanos

A gestão de pessoas “não se compõem de regras rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis sujeitas a um dinâmico desenvolvimento” Palmeira (apud Chiavenato, 1999). Diante desse contexto pode-se dizer que as pessoas são de extrema importância numa organização, pois esta depende destas para poderem funcionar.

Considerada um ramo da ciência da administração, a gestão de pessoas constitui-se em tecnologias para gerenciamento, as quais auxiliam os gestores com vistas a garantir a produtividade e os melhores resultados das organizações. Substituindo e expandindo o conceito e as práticas da administração de recursos humanos, a gestão de pessoas é vista como um novo modo de pensar e conceber a contribuição das pessoas nas organizações: a prioridade é valorizar o que a empresa tem como maior diferencial num mercado que, a cada dia, se torna mais competitivo, ou seja, valorizar o seu capital humano.

Visão não muito divergente é a da esfera pública, considerando o atual momento do setor público, qual seja: a busca por uma evolução para modelos de gestão mais efetivos, a fim de concretizar a sua excelência enquanto prestador de serviço, dentro dos limites fiscais, sobretudo.



## 2.1 Gestão de Pessoa no setor Público e Privado

Para o gerenciamento de órgãos públicos é primordial acatar que o processo de transformação é inevitável, adotando medidas de investimento em novas tecnologias, e investindo fortemente no capital humano. Para tanto, a Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Muito diferente de uma configuração tradicional, antes denominada e conceituada como Administração de Recursos Humanos – um conjunto de políticas e práticas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho – nada mais, além disso.

A expressão gestão de pessoas objetivas substituir a denominação administração de recursos humanos, segundo Gil (2008, p. 17):

É a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

Dessa forma, para a gestão de pessoas, que é tratada de forma contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura existente em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. É preferível designar as pessoas que exercem funções nas organizações como colaboradores, cooperadores ou parceiros, a ter que denominá-los como empregados ou funcionários.

Para Gil (2008), a Gestão de Pessoas é uma função gerencial que visa à colaboração das pessoas atuantes nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Faz-se aqui, um breve histórico sobre a gestão de pessoas no setor privado, de modo a propiciar, logo adiante, a realização de um comparativo dessa com a gestão empregada no setor público, destacando-se a importância e os desafios abordados neste âmbito administrativo.

Atualmente, a gestão de pessoas tem como objetivo primordial tornar a relação entre o capital humano e o trabalho, dentro das organizações, a mais produtiva e menos conflituosa possível.

Entretanto, esse nem sempre foi o seu real objetivo. Historicamente, o departamento de recursos humanos em meados do século XIX, tinha a indigência de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos, de acordo com Viscaino (2004).

A seguir, de forma breve, observam-se as principais mudanças ocorridas na área de gestão de pessoas ao passar dos tempos:

As três eras ao longo do século XX – Industrialização Clássica e Neoclássica e a era da Informação – trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo das três eras, a área de Administração de Recursos Humanos (ARH) passou por três etapas distintas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Cada abordagem está ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações (CHIAVENATO, 2004, p. 41).

A crescente concorrência é uma das causas das instantâneas mudanças de mercado, tanto quanto a globalização, fazendo com que as empresas busquem o seu diferencial com o objetivo de se manterem no mercado e obrigando-as a se transformarem, com isso criando algo novo, gerando dificuldade e mudança em oportunidades novas, buscando ferramentas que propiciem alianças para enfrentar as pressões do mercado, globalizado de forma que valorizem o seu maior bem, qual seja: o ser humano.

Enfim, ao entender de muitos, a administração privada apenas visa o lucro, entretanto o emprego da gestão de pessoas dentro das organizações privadas visa ser necessário o alinhamento das reais demandas, assim como o lucro e o atendimento tanto da satisfação do empregado como a do empregador.

A sociedade, como usuária do serviço público, tem elevado o nível de exigência quanto a uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados do poder público. Para isso, faz-se necessária uma crescente criação de ações voltadas para o transmissor direto entre sociedade e órgãos da administração pública, ou seja, o servidor.

Santos (2006, p. 97-98), explicita que historicamente a função de recursos humanos surgiu nos Estados Unidos com o nome de administração de pessoal, em 1883, com a criação da Comissão do Serviço Público, tendo a finalidade de proteger o sistema de mérito contra intromissões políticas. Ressalta-se brevemente, ainda de acordo com Santos, o histórico da área de recursos humanos no Brasil:

A administração de pessoal passou a ser organizada em 28 de outubro de 1936, com a Lei do Reajustamento. Naquela época, a organização do serviço de pessoal foi padronizada, contando com as seguintes seções: administrativa, de controle, financeira e de assistência social. Em 30 de julho de 1938, criou-se o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), com a intenção de organizar as atividades de orçamento, a documentação, o material e o pessoal. [...] No Brasil, em meados da década de 1980, a noção de administração de pessoal começou a ser substituída pela de administração de recursos humanos. Na gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrita como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização pública.

Sovienski (2008) explica que o setor de Recursos Humanos era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional, que exigia dele apenas experiência e técnica; não havia um programa de capacitação continuada. Até então, o setor de Recursos Humanos tinha em vista a técnica e o mecanicismo do profissional, diferentemente quanto à gestão de pessoas no setor público, tendo como a sua principal virtude visar à valorização dos profissionais e do ser humano. Essa transformação da entidade pública para a configuração de um modelo baseado em resultados implica na ruptura com alguns dos padrões gerenciais vigentes e a intensa reflexão quanto à satisfação dos servidores e na concretização de seus objetivos.

Segundo Bergue (2010), a gestão de pessoas ainda limita-se às atividades relacionadas com a folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos; porém, já ensaia desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação dos servidores. Com isso a gestão de pessoas na esfera pública, apóia ações gerenciadas à valorização e capacitação do servidor, refletindo em uma melhoria na qualidade de vida e do trabalho na organização, contribuindo diretamente no atendimento ao cidadão.

Enfim, a ordem de investir no setor público para o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores significa priorizar a qualificação dos colaboradores, potencializando incessantemente o capital humano. Prontamente, os aspectos principais da contemporânea gestão de pessoas baseiam-se nos seguintes princípios: as pessoas, dotadas de personalidade própria, intensamente diferente entre si, com uma história particular e diferenciada, titulares de conhecimentos e experiências.

Com a globalização, com o advento de novas tecnologias, as grandes transformações e a intensa busca pela qualidade e produtividade configuram um diferencial nas organizações, sendo, até então, a maior vantagem competitiva que uma empresa pode ter das demais, ou seja, as pessoas que exerce as devidas funções no intuito de agregar valores nas organizações em que trabalham.

A gestão de pessoas é um fator de suma importância para empresa que queira manter-se nesse mercado competitivo. A favor disso, no mundo atual, a diferença será feita pelas pessoas que compõem o organismo das organizações: indivíduos com capacidade de comunicação, espírito de equipe, liderança, percepção da relação custo-benefício e foco em resultados.

De acordo com Soviensi (2008), a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais valioso de uma organização, independente de sua esfera.

Quanto ao âmbito público, a gestão de pessoas configura-se de forma estratégica para obtenção dos seus objetivos. De acordo com Lima (2007), as pessoas de uma organização têm valor estratégico, sendo o maior arrimo que as organizações possam obter, pois cada vez mais o capital humano está agregando valor às atividades desenvolvidas pelas organizações.

Quanto aos objetivos dessa gestão estratégica de pessoas, Soviensi (2008) realça a ideia de que:

Os objetivos da gestão estratégica de pessoas devem estar bem claros e definidos para que haja definitivamente sucesso na empresa. Um desses objetivos certamente é ajudar a empresa a realizar seu trabalho com êxito, bem como colaboradores e não simplesmente funcionários, mas essa relação tem que ser recíproca tanto do funcionário quanto da empresa, assim ambos necessitam de motivação. A motivação é o que vai garantir qualidade nas ações desenvolvidas, para isso faz necessário refletir, tanto por parte da

empresa quanto do funcionário, se o serviço desenvolvido é o serviço que lhe agrada, pois o que está em jogo é a própria felicidade e realização pessoal e não apenas o emprego ou função que ocupa.

A gestão estratégica de pessoas no serviço público pode ser esclarecida, de acordo com Marconi (2003), como políticas e diretrizes relacionadas às pessoas para aumentar a habilidade dos servidores e, conseqüentemente, proporcionarem aos órgãos públicos alcançarem seus objetivos organizacionais.

Quanto aos desafios, de acordo com Kanaane (2010), as transformações no mundo contemporâneo são acompanhadas de oportunidade, desafios e de incerteza.

Gemelli (2010, p. 170) explica um dos maiores desafios da gestão de pessoas dentro da esfera pública:

As organizações da administração pública possuem natureza permanente, no entanto, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo. Por isso, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes.

Brand (2008) enfatiza a idéia negativa, bem ainda os desafios que a gestão de pessoas no setor público apresenta: Nas organizações do setor público, fatores como a centralização do poder, a má qualificação de pessoas que ocupam cargos estratégicos, o desvio de função, o desinteresse por parte da direção com relação à importância do setor de recursos gestão de pessoas, dentre outros, contribuem para uma avaliação negativa da gestão *de* pessoas.

Acerca dessa idéia, Russo (2009) comenta que muitos afirmam que o servidor, influenciado realmente pelo direito do plano estabilidade, ostenta um comportamento de desleixo, de absenteísmo, de falta de comprometimento e responsabilidade com o serviço público, incrementando a parcela de desafios do emprego da gestão pública em tal âmbito de estudo.

Enfim, grandes desafios existem em qualquer tipo de organização. Os desafios da gestão de pessoas na esfera pública existem, sendo decorrentes da ausência de direcionamento estratégico, da descrença de possibilidades de melhoria das condições de trabalho sem foco em resultados,

da escassez de recursos materiais e humanos, da desmotivação dos próprios servidores assegurados o pelo plano de estabilidade que o serviço público propõe. Esses desafios precisam ser estudados e superados.

## **2.2 Recrutamento e Seleção de Pessoas**

Organização é definida como um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. “A cooperação é essencial para a organização”, segundo Chiavenato (2001), uma organização só existe quando: Há pessoas capazes de continuar de se comunicar entre si (interação); Elas estão dispostas a contribuir com a ação (cooperação); Elas cumprem um propósito comum (objetivos).

De acordo com Robbins (apud CUNHA e CARMO, 2007, p. 05):

Uma organização é a contribuição planejada das atividades coletivas de duas ou mais pessoas que funcionando em uma base relativamente contínua e através da divisão de trabalho e da hierarquia da autoridade, buscam alcançar um objetivo comum ou um conjunto de objetos.

As Organizações estabelecem sistemas eficazes de Recrutamento que definem claramente o perfil das pessoas passíveis de integrando-se a elas possam alcançar o sucesso. No passado, contratava-se um profissional de qualquer área, observando-se sua experiência profissional, sob o aspecto técnico, para ocupar o cargo em aberto. Hoje, isso não é mais assim, na maioria das organizações. A área de recursos humanos mudou muito esse paradigma, por entenderem modernamente mais que um profissional qualificado tecnicamente, a empresa resente-se de pessoas com comportamentos e atitudes adequados a cultura, a missão, a visão e aos objetivos do empreendimento.

Assim, possuir apenas preparo técnico não é considerado como um grande diferencial. É importante, mas não é o que faz a diferença na hora da contratação. Dessa forma percebe-se várias definições que se complementam.

De acordo com Werther e Davis (apud PONTES, 2001, p. 81) o recrutamento “é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego”.

Para Chiavenato (2009, p. 68) recrutamento corresponde a um

[...] conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. Aliás, a função do recrutamento é a de suprir a seleção de matéria prima básica (candidatos) para o seu funcionamento.

Sendo assim percebe-se que o recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consistindo assim na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer a organização um número suficiente de pessoas necessárias a consecução dos seus objetivos imediato, atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização.

O recrutamento varia de Organização para Organização. O início do processo de recrutamento depende da necessidade de um empregado em determinado setor da organização. É a partir daí que o setor de recrutamento de pessoal entra em ação. É importante entender que o setor de recrutamento de pessoal possui papel importante na organização, como qualquer outro.

Entendemos que todas as áreas da organização devem estar engajadas no processo de recrutar pessoas, porque o resultado do trabalho do recrutador é selecionar pessoas que posteriormente virão a trabalhar na organização, o que afirma a grande importância do elo de entrosamento entre as áreas e os diversos níveis hierárquicos da organização. (SILVA e NUNES, 2002, p. 26)

Essas fontes são as áreas do mercado de recursos humanos exploradas pelos mecanismos de recrutamento. O mercado de recursos humanos apresenta fontes de captação de recursos diversificadas que devem ser analisadas pelos recrutadores, escolhendo a que lhe trará resultados mais viáveis, garantido a avaliação do programa de recrutamento.

O mercado de recursos humanos é constituído de um conjunto de candidatos, que podem estar empregados (trabalhando em alguma empresa) ou disponíveis (desempregados). Os candidatos empregados ou disponíveis podem ser tanto reais (que estão procurando emprego ou pretendendo mudar de emprego) como potenciais (que não estão interessados em procurar

emprego) Esses dois conjuntos de candidatos (empregados e disponíveis) temos dois meios de recrutamentos, interno e externo. (SILVA E NUNES, 2002)

É o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização. É a valorização dos recursos humanos interno, que trás para a organização uma série de vantagens. A primeira é talvez a mais importante, é que, com a política de valorização dos profissionais internamente, há elevação do moral interno. É o reconhecimento que a companhia faz aos funcionários que estão aprimorando seus conhecimentos, aumentando suas capacitações e têm desempenhado bem suas tarefas atuais.

Quando as organizações optam pelo recrutamento interno, cometendo justiça no processo, ou seja, escolhendo profissionais capazes e com bons desempenhos, estimula os demais na busca da excelência. (PONTES, 2001, p. 97).

O recrutamento interno também traz outras vantagens. O tempo de ambientação do empregado é menor em relação ao do contratado externamente. É também mais rápido o processo de recrutamento interno em relação ao externo, e mais econômico. O aparente custo com o treinamento, para aumento da capacitação dos profissionais da organização, é plenamente compensado com a diminuição dos custos com recrutamento, seleção e integração dos profissionais recrutados externamente, além, é claro, dos possíveis lucros com aumento de produtividade e motivação, em conseqüência do moral elevado.

A certeza dos crescimentos profissional traz vantagens incalculáveis. E, finalmente, como a ultima das principais vantagens, o recrutamento interno promove um espírito de autodesenvolvimento. (PONTES, 2001, p. 98).

O recrutamento é externo quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com candidatos externos (as pessoas que vem de fora da organização) atraídos pela técnica de recrutamento. (SILVA e NUNES, 2002, p. 34).

Podemos observar que, a primeira opção no recrutamento deve consistir no aproveitamento dos funcionários que já trabalham na empresa. No entanto, o recrutamento externo também tem vantagens, principalmente no



tocante à renovação de idéias. É positiva a entrada de novos profissionais para trazer idéias renovadoras à organização. Outra vantagem reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo.

Quando uma empresa inicia uma nova área, por exemplo, a contratação externa poderá ser a melhor opção. É verdade que mais fácil é contratar alguém já formado no mercado do que formar alguém na própria empresa; no entanto, a opção pelo recrutamento externo pode resultar em prejuízos para o moral e a cultura da organização e, por isso, recomendamos que tal opção, no preenchimento de vagas em níveis mais elevados, não seja constante. “Acreditamos que o ideal é que cerca de 10 a 20% dessas vagas sejam preenchidas por pessoal externo”. (PONTES, 2001, p.105).

Depois de realizado o recrutamento, cabe escolher quais as pessoas que melhor atendem aos critérios estabelecidos pela organização.

Alguns aspectos são considerados essenciais em uma seleção organizacional dentre eles a contratação de candidatos qualificados e avaliar com imparcialidade as suas capacidades.

De acordo com Silva e Nunes (apud CHIAVENATO, 2002, p. 223)

[...] a seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho de pessoal.

Em decorrência desses fatores as técnicas utilizadas são diversificadas, de acordo com as exigências das funções ou atividades. Dentre elas podemos destacar: a análise de currículo, as entrevistas, as provas de conhecimento (português, matemática e raciocínio lógico), redação, dinâmicas de grupos e os testes psicológicos.

### **2.3 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**

As mudanças tecnológicas ocorridas mundialmente, no âmbito das organizações levaram as pessoas a uma nova realidade. Os programas de

Treinamento e Desenvolvimento (T&D) precisam adaptar-se, a demanda é imediata e diversificada, cada profissional precisa de informações específicas para seu trabalho no momento em que este é exercido. No entanto, é sabido pelos profissionais da área de T&D que o aprendizado não se restringe à aquisição de conhecimento.

Mudanças eficazes de comportamento a fim de melhorar o desempenho, promover a integração de equipes e aumentar a produtividade precisam de uma mudança de atitude, de postura por parte de cada profissional. Muita das dificuldades encontradas no ambiente de trabalho diz respeito ao relacionamento interpessoal e ao clima organizacional, entretanto apenas eventos pontuais como: palestras, seminários e workshops podem não levar aos resultados esperados, são considerados estímulos efêmeros, causam impacto, entretanto necessitam de continuidade.

De acordo com Boog (1999) o treinamento quando bem definido é favorável para o desenvolvimento educacional da empresa. Nele as pessoas aprendem e aplicam seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo.

O processo formal de educação dentro da empresa é chamado de treinamento. O treinamento é a atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos objetivando suprir deficiências, estimular e desenvolver habilidades, potencialidades visando um crescimento tanto no aspecto profissional, cultural do indivíduo como da empresa, no que tange à obtenção e manutenção de uma mão-de-obra mais qualificada e preparada para assimilar e superar desafios. Este conceito necessariamente implica uma mudança de atitudes e de comportamentos.

A própria evolução da administração de recursos humanos nos dá uma idéia bem clara disto, em que pese à necessidade de mantermos uma preocupação constante quanto aos fatores formais e motivacionais do homem. Na prática costuma-se diferenciar o treinamento do desenvolvimento profissional. Na verdade, esta diferença é conceitual e sutil, pois se prende mais ao enfoque dado e ao seu período de abrangência.

O treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do

“sistema de fábrica”, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial.

Para Argyris (1992 apud BOOG, 1999, p.18) nos anos 70, por força da competitividade e da rápida evolução tecnológica, a eficiência dos negócios passou a depender mais continuamente de atualização e aprendizagem do que a autoridade gerencial. Nessa condição a formação profissional deu um novo salto qualitativo ao tornar-se uma alternativa para a autoridade gerencial na cadeia de eventos da eficácia. É por isso que os programas de formação e atualização profissional tornam-se metas essenciais do sucesso nos negócios.

Burrell e Morgan (1979 apud BOOG, 1999, p. 18) observam:

O crescente volume de investimentos requerido por esses programas e o caráter de resultados de médio prazo transformou o treinamento numa atividade de alto risco. É difícil manter na empresa pessoas mais competentes, são frequentes questionamentos epistemológicos na literatura e os modismos que propiciavam até embaraços significativos a várias metodologias e abordagens de formação, deixando o administrador inseguro em relação a qual caminho seguir.

Segundo Chiavenato (1999a, p.294), a conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido estendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.

Dessa forma, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais cada vez mais valiosos. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas. Em consequência da sistematização, a formação profissional generalizou-se como

uma necessidade não só da fábrica, mas da sociedade, e novas idéias apareceram, como se pode perceber em diversas iniciativas nos Estados Unidos.

Segundo Steinmetz (1976 apud BOOG, 1999, p. 18) em 1886, cidades industriais como Cleveland, Chicago e Cincinnati já possuíam escolas particulares, enquanto que na Filadélfia e Baltimore contavam com escolas governamentais dedicadas à capacitação profissional. Em paralelo ao sistema educacional, as empresas criaram escolas na própria fábrica, como aconteceu com a Hoe & Company de Nova Iorque em 1872, que devido ao seu alto volume de negócios abriu uma escola para a formação de maquinistas dentro de suas dependências.

A empresa e a escola começaram a se integrar no esforço pela formação profissional. Isso já foi observado na iniciativa do College of Engineering que em 1990, introduziu um sistema de cooperação entre a empresa e a escola para enriquecer o treinamento dos trabalhadores. Nesse sistema, o estudante frequentava a escola por certo período, trabalhava num período semelhante na fábrica, retornava novamente à escola para terceira etapa e concluía sua formação numa última etapa de estágio na fábrica, onde posteriormente permanecia como empregado.

Pode-se dizer que, nos anos 20, o treinamento já era uma instituição tradicional, e daí evoluiu qualitativamente. A partir de 1930, o treinamento ganhou novo status como atividade administrativa ao se tornar “parte integral da estratégia empresarial” (deixando de ser) uma questão “operacional”. De acordo com Kim (1993 apud BOOG 1999, p. 18) tal status requeria informações científicas mais seguras sobre habitação e aprendizagem profissional, que por sua vez demandavam significativa dedicação por parte das ciências comportamentais.

Dessa forma, muitos experimentos e teorias resultaram desse esforço como se pode constatar na proposta do Training Within Industry (TWI) que discorre sobre instrução, relações de trabalho e simplificação das tarefas dentro das indústrias e na Pesquisa-Ação, duas metodologias bastante conhecidas. Como se pode observar, a capacitação profissional foi-se diferenciando de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação dos negócios, como convém à condição ontológica do ser humano.

## 2.4 Etapas do Processo de Treinamento

De acordo com Chiavenato (2004), o treinamento é um processo cíclico e contínuo integrado por quatro etapas, que são:

- **Diagnóstico das necessidades de treinamento:** representa o levantamento das carências da organização, através de um diagnóstico, identifica os aspectos que pode melhorar por meio de treinamento.
- **Planejamento de treinamento:** a partir do diagnóstico realizado, define-se o objetivo do treinamento, isto é, ações a serem desenvolvidas, considerando todas as necessidades identificadas, de forma clara e por todo o processo.
- **Execução do treinamento:** é o programa de treinamento na execução dos pontos analisados anteriormente, em que se busca eliminar as necessidades encontradas na organização. Nesta etapa determina o método de treinamento que deve ser compatível com as pessoas e grupos envolvidos, no sentido de que o nível de aprendizado seja o melhor possível.
- **Avaliação dos resultados:** é a etapa final do processo, torna-se indispensável à avaliação dos resultados atingidos. Busca verificar se ocorreram falhas e se foram atingidas as necessidades para as quais foram planejadas.

### 2.4.1 Diagnóstico das necessidades de treinamento

Como já visto anteriormente, para a realização do treinamento, o levantamento das necessidades devem ser tratadas com muito cuidado, para não ser desviado do seu objetivo. Busca-se, portanto informações importantes, uma real visão dos problemas provocados pela carência de treinamento.

Marras (2001, p. 150) comenta que “O levantamento das necessidades responde basicamente a duas perguntas iniciais: Quem deve ser treinado? O que deve ser treinado?”.

Compreende-se assim, que a organização deve considerar importantes as suas necessidades para avaliar o treinamento a ser realizado.

Em todo processo de treinamento deve-se ter o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos (entrada); posteriormente o processo deve ser avaliado e planejado (programas de treinamento) e aplicados conforme a sua necessidade (saída). Após todo o processo deverá ser realizada sua avaliação (retroação) (CHIAVENATO, 2000, p. 499).

Segundo Chiavenato (2000), “O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada – processo – saída – retroação”.

Segundo Marras (2001, p. 152) “levantamento de necessidade de treinamento é o primeiro passo no processo do sistema de treinamento e desenvolvimento”. Observa-se que o levantamento das necessidades é um processo contínuo que a organização deve estar ligada as constantes mudanças que o mercado sofre.

Marras (2001) diz que o levantamento de necessidade de treinamento detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários: Cenário relativo e o Cenário prospectivo. O primeiro é a realização do treinamento após a falha ocorrida, o treinamento é realizado para corrigir o erro. Já o segundo é a antecipação do treinamento para prevenir possíveis falhas no andamento do serviço. Ações corretivas e preventivas são aplicadas quando da ocorrência de uma não conformidade no processo do serviço (Centúria 2000)

#### **2.4.2 Planejamento de treinamento**

O planejamento na elaboração do programa de treinamento representa a segunda fase, onde são delineadas as ações a serem desenvolvidas, incluindo as informações absorvidas do diagnóstico, para que seja feita a implementação.

Segundo Marras (2001) “O planejamento de treinamento é o elo de ligação entre políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais”.

Percebe-se que, para realização do treinamento, existe a necessidade de verificar as prioridades e ações necessárias a serem realizadas. Todo o processo deve ser realizado após definição dos meios a serem utilizados. Busca-se definir os recursos necessários para a aplicação do treinamento, utilizando as seguintes perguntas: Quem vai ser o instrutor? Quais equipamentos serão utilizados (vídeo, data show, projetor, materiais, apostilas, etc...)?

### **2.4.3 Execução do treinamento**

Compreende-se que execução do treinamento é a realização do treinamento, após todo o processo de levantamento e planejamento. Para a execução do treinamento, todos os aspectos anteriores já foram analisados e avaliados pelo setor estratégico e tático da organização.

Para Marras (2001), “a execução é aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. O importante na execução do treinamento é o trabalho de unir o treinador e os treinandos em uma linha específica da empresa, que é o aprendizado do seu empregado e posterior crescimento do seu conhecimento, o que será de grande importância para a organização.

Chiavenato (2000) faz uma abordagem que a execução do treinamento é composta em dois termos, sendo eles “instrutor x aprendiz” com as seguintes definições: Aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes.

Desse modo, em conformidade com Chiavenato (1994) treinar é “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem”. O treinamento corresponde a uma forma de garantir que os funcionários alcançarão os objetivos estabelecidos pela organização.

#### **2.4.4 Avaliação dos Resultados**

A avaliação é a etapa final do processo de treinamento, para analisar sua eficácia, isto é, para saber se o treinamento atingiu as necessidades apontadas no diagnóstico.

Chiavenato (2004) explicita que, os processos de treinamentos representam um investimento em custo, que inclui materiais, tempo, perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e não desempenhando suas tarefas, a organização quer um retorno deste investimento. Por isso é importante fazer um treinamento bem sucedido, assim trazendo bons frutos para a organização através de seu capital humano.

Para Boog (2006) o objetivo da avaliação do treinamento é avaliar o conteúdo a ser ministrado, o programa, o material didático, o local a ser realizado o treinamento, a carga horária e o instrutor de treinamento. É uma análise geral, visa conhecer a opinião do grupo sobre o curso nos seus mais diversos aspectos, desde a adequação de conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, a qualidade do material didático utilizados, enfim busca de uma maneira mais ampla.

Por sua vez Marras (2000) ressalta que, para que essa etapa consiga a sua finalidade, todo processo de treinamento, deve ser previamente planejado e , programado para que, ao seu termino, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos.Sem essa condição,cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetivação do trabalho realizado.



### **3 APRESENTAÇÃO DO ÓRGÃO VIVA CIDADÃO**

O Viva Cidadão (VIVACID) é um Órgão desconcentrado, criado através do decreto Nº 15.611/97 de 13 de junho de 1997, sob regime especial de autonomia relativa. Atualmente é integrante da estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Assistência Social e Cidadania (SEDIHC), com a missão básica *de* fortalecer o exercício da cidadania, facilitando o acesso da comunidade a ação de qualidade na prestação de serviços públicos.

O VIVACID é constituído na sua estrutura organizacional por unidades fixas e móveis, trabalhando em regime de parceria com representantes de serviços públicos das esferas federal, estadual, municipal e da Iniciativa Privada, atuando também em diversos Municípios do Estado do Maranhão, propiciando às comunidades, serviços públicos com qualidade e resolutividade imediata.

O VIVACID foi criado com objetivo de:

- Estabelecer e manter novo padrão e modelo de prestação dos serviços públicos;
- Oferecer ao cidadão, atendimento de qualidade com rapidez e conforto na prestação dos serviços públicos;
- Reunir num mesmo espaço físico, representações dos diversos Órgãos e entidades, a fim de atender a demanda de serviços públicos, da comunidade. (Manual da Qualidade, 2012)

#### **3.1 Sistema de Gestão da Qualidade do Viva Cidadão.**

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) do VIVACID é baseado na Norma NBR ISO 9001–2008. A identificação de seus processos, política, diretrizes e objetivos da qualidade está descritos num Manual, e sua aplicação é disseminada por toda organização através de palestras e oficinas onde todos os servidores tomam conhecimento das normas, procedimentos e instruções de trabalho de acordo com sua área/setor de competência.

A interação desses processos está descrita na página 10 desse documento, onde procuramos atender os requisitos do cliente e medir sua satisfação quanto os serviços prestados pelo órgão.

A Gestão de Ações Corretivas e Preventivas – GACP, em conjunto com o Gestor da Qualidade, são responsáveis por monitorar, medir e avaliar os resultados do SGQ. Estas avaliações são feitas através dos indicadores da qualidade, monitoramento dos processos, lista de verificação e supervisão das áreas/setores.

O órgão estabelece um plano de ação anual, denominado Plano de Desenvolvimento Organizacional (PDO), com vistas a atingir os resultados planejados, e a melhoria contínua de seus processos.

A eficácia do SGQ, é monitorada através das auditorias internas e externas da qualidade que acontecem 2 (duas) vezes por ano e atendem aos requisitos contidos no plano de auditoria, processo SGQ.01.N.001 – Auditorias Internas da Qualidade.

O VIVACID utiliza a terceirização nos setores de Recepção, Serviços Gerais e Teleprocessamento em todas as suas Unidades.

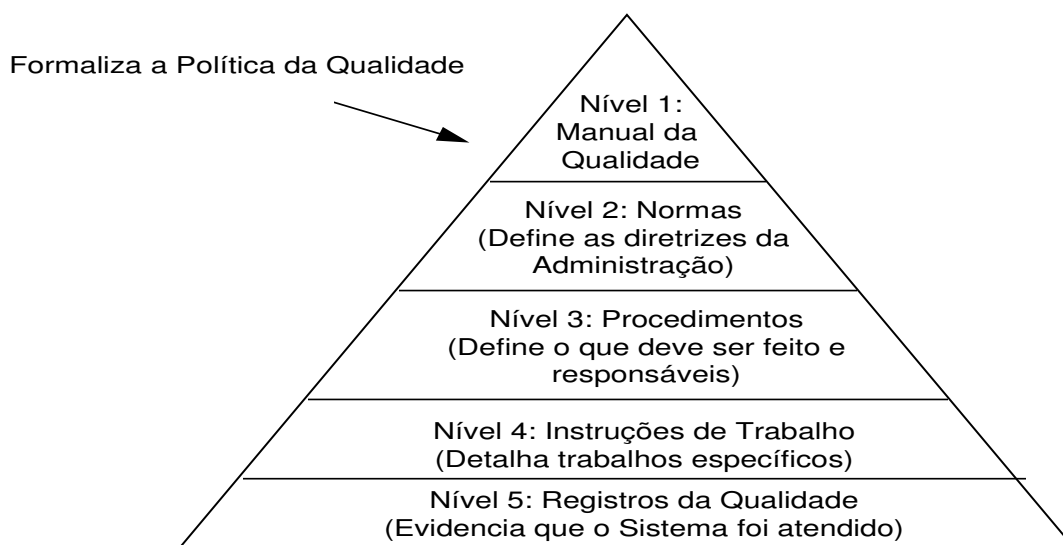
A organização definiu sua política da qualidade que tem como diretriz a satisfação do cliente e a melhoria contínua dos seus processos. Os objetivos da qualidade estão em consonância com Política da Qualidade e estão descritos nas páginas 14 e 15 desse manual, onde cada item da Política apresenta um indicador que serve para medir a eficácia do sistema. O Sistema de Gestão da Qualidade está todo descrito através do Manual da Qualidade e está em consonância com a Norma ISO 9001 -2008.

Toda a Documentação Normativa do SGQ encontra-se disponível através da Intranet. Uma parte da Documentação também é disponibilizada de forma impressa e encadernada nos postos de serviço, para que todos os servidores tenham acesso aos documentos, mas sem poder alterá-los. O mesmo acontece como os manuais do atendente, disponibilizados na recepção e nos postos de serviço, e o manual da qualidade que se encontra na coordenação das unidades e nas áreas/setores.

O governo do estado garante recursos necessários para o estabelecimento, operacionalização e funcionamento do sistema de gestão da qualidade e implementa ações visando atingir os resultados planejados e a melhoria contínua dos processos.

A Estrutura Normativa utilizada no Sistema da Qualidade do VIVACID é apresentada abaixo:

Figura 1 - Estrutura Normativa do VIVACID



Fonte: Manual de qualidade VIVACID (2012)

O cliente cidadão é o foco principal do VIVACID, e nesse sentido dispõe de mecanismos de identificação das necessidades dos seus clientes em seu Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ e empreende esforços no sentido de atendê-los, monitorando o atendimento, através da avaliação contínua do nível de satisfação registrado por esses clientes.

No Sistema da Qualidade, a responsabilidade da Direção se fundamenta e se manifesta no compromisso institucional expresso na sua Política da Qualidade:

- a) Gestão Participativa
- b) Relacionamento com os Clientes
- c) Expansão do Sistema de Atendimento
- d) Treinamento e Desenvolvimento dos Talentos Humanos
- e) Relacionamento Interno

A Política da Qualidade do foi definida pelo Conselho da Qualidade. Partindo do princípio fundamental, de que para a perfeita implementação do Sistema da Qualidade do, é necessário que a sua política da qualidade seja

amplamente difundida e compreendida por todos os servidores, como também constantemente divulgada através de palestras, painéis, calendários, agendas, boletins informativos, recursos visuais e outros.

A orientação estratégica da diretoria é no sentido de que a política da qualidade seja sempre de conhecimento dos servidores, dos dirigentes e, na medida do possível, da sociedade.

O escopo da certificação do VIVACID é o Gerenciamento do e o atendimento na prestação de serviços públicos através de suas Unidades Fixas e Móveis. Será excluído do escopo, o item 7.6 da NBR ISO 9001-2008, por ser uma organização prestadora de serviços com padrões definidos, onde a exclusão do referido item não afeta a sua capacidade e responsabilidade no pleno atendimento dos requisitos do cliente.

Os Objetivos e os Indicadores da Qualidade foram estabelecidos em consonância com a Política da Qualidade, de forma a facilitar análise da mesma favorecendo a sua manutenção ou sua adequação.

O órgão busca a melhoria contínua, desenvolvendo práticas eficientes e eficazes em sua gestão de processos, focando a plena satisfação do cliente através de:

**Gestão Participativa:** mantendo um sistema de parceria que favoreça o engajamento das entidades prestadoras de serviços na Gestão do Órgão, através da participação e acompanhamento dos resultados.

**Relacionamento com os Clientes:** atendendo ao cliente - cidadão de forma objetiva e segura, oferecendo canais de comunicação para manifestar sua satisfação e sugestões para melhoria no atendimento.

**Expansão do Sistema de Atendimento:** desenvolvendo formas criativas de expansão do sistema de prestação de serviços públicos com eficiência e eficácia.

**Treinamento e Desenvolvimento dos Talentos Humanos:** favorecendo aos seus talentos humanos, oportunidade de aquisição de conhecimento e habilidades específicas que propiciem crescimento pessoal e profissional.

**Relacionamento Interno:** oferecendo ambiente oportuno ao respeito mútuo, à participação, comunicação, transparência e confiança entre os seus talentos humanos. (Manual da qualidade, 2012)

### 3.2 Modelo de Gestão de Pessoas do Viva Cidadão

O treinamento e a capacitação dos servidores do Viva Cidadão estão em consonância com o Item 4 da Política da Qualidade do Órgão que favorece oportunidades de aquisição de conhecimentos e habilidades específicas para crescimento pessoal e profissional.

A gestão de desenvolvimento dos talentos humanos, tendo como missão “Oportunizar aos talentos humanos formação continuada visando excelência no atendimento ao cliente e no fortalecimento da missão do Viva Cidadão”(Manual da qualidade,2012), busca programar ações voltadas à capacitação dos servidores com a utilização de cursos, oficinas, palestras, treinamentos em serviço entre outros, com foco nas necessidades de conhecimentos e habilidades específicas do servidor, tendo em vista a política da qualidade.

A gestão de desenvolvimento dos talentos humanos tem como diretriz seguir os objetivos, metas, estratégias a serem utilizadas, e o cronograma a ser executado, nos locais onde as ações serão implantadas ou implementadas, com objetivo de prepara o potencial humano do Viva Cidadão,frente as inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho, sendo o treinamento indispensável para a busca da qualidade total, com vistas a impactar positivamente tanto no atendimento interno quanto no externo.Diante disso as diretrizes da gestão apresentadas no manual da qualidade (Maranhão,2012) , são as seguintes:

- Realizar oficinas específica voltadas a Direitos e Deveres, Relações Humanas, Atendimento com qualidade com o intuito de favorecer o bom relacionamento e o atendimento ao Público.
- Desenvolver habilidades gerenciais nas competências clássicas da gestão e aprendizagem transversal;
- Capacitar servidores para o acompanhamento das ações de capacitação e Treinamento;
- Sensibilizar os talentos humanos sobre a importância do desenvolvimento intelectual.
- Integrar Gestores, Coordenadores e representantes das Unidades
- Manter a confiança entre os membros da equipe;
- Valorizar a ética, favorecendo o reconhecimento;
- Garantir os resultados como forma de comprometimento;
- Atender o cliente interno e externo com qualidade;
- Valorizar o uso da Língua Portuguesa de acordo com as regras gramaticais atualizadas;

- Personalizar o atendimento ao cliente atendendo seus anseios e necessidades;

É a GDTH que responsável pelo Treinamento e Desenvolvimento – T & D, dos talentos humanos do VIVACID no intuito de atender as necessidades dos diversos setores, através de cursos oferecidos pela própria gestão e pela Escola de Governo do Maranhão (EGMA).

A identificação de necessidade de treinamento no VIVACID considera as atividades desenvolvidas pelo servidor, suas dificuldades e potencialidades, assim como a escolaridade do mesmo e a competência do cargo / função exercida, bem como desenvolvimento pessoal e profissional.

A gestora de desenvolvimento talentos humanos, encaminha o Levantamento de Necessidades de Treinamento do Servidor (LNT), conforme o modelo apresentado no anexo 1, às unidades e setores gerenciais para que o coordenador e representantes dos setores viabilizem em sintonia com os servidores o preenchimento do mesmo.

Cada unidade compila as informações do LNT, preenchendo seu Programa de Treinamento e Desenvolvimento do órgão (PTD), conforme anexo 2. Os coordenadores e os representantes dos setores consolidam o PTD da sua área e encaminha ao a gestora de GDTH que elabora o PTD Geral do órgão.

Em caso de Treinamento personalizado da Escola de Governo do Maranhão (EGMA), a gestora encaminha ao coordenador da unidade ou representante do setor, vagas para formação da turma a qual envia à gestão de desenvolvimento de talentos humanos formulário de inscrição para evento, conforme anexo 3, por meio eletrônico.

Anualmente, no terceiro trimestre, com base nos PTD's encaminhados pelas unidades e setores, a GDTH preenche o PTD Geral do VIVACID identificando as necessidades de T&D dos talentos humanos priorizando as metas definidas pelo Órgão. Após esse preenchimento, a gestão de pessoas identifica os cursos de maior demanda e elabora o termo de referência e/ou projeto básico para contratação de empresa especializada, via processo licitatório, para execução do programa de capacitação do órgão. Após a contratação, a GDTH encaminha vagas às coordenações/setores mediante identificação no PTD, as coordenações/setores identificam o perfil do servidor e

encaminham os treinados para as vagas disponibilizadas, verificando a LNT e observando a competência do cargo.

Quando da realização de cursos, a EGMA encaminha material de divulgação da programação dos cursos. A GDTH encaminha, através de CI Circular, informações sobre os cursos e orienta quanto aos procedimentos de inscrição. O Viva Cidadão também pode solicitar treinamento personalizado à EGMA, mediante a identificação de maior demanda acerca de tema proposto no PTD. Caso haja desistência, por parte do servidor até o primeiro dia de Treinamento, a Gestão de Desenvolvimento de Talentos Humanos solicita a substituição do mesmo ao setor que o encaminhou. Caso o responsável pelo encaminhamento não apresente substituto a Gestora de Desenvolvimento de Talentos Humanos, se possível, efetua a substituição.

Os cursos/treinamentos são acompanhados pela GDTH através de telefone e visita no local do treinamento. Uma folha de frequência, conforme anexo 4, é utilizada para o controle de presença dos participantes. Já nos cursos oferecidos pela EGMA, ao final de cada, a GDTH contata com o órgão para levantamento dos concludentes.

O certificado é entregue diretamente ao treinado ou entregue à coordenação pela GDTH, através do formulário de entrega de certificado, anexo 5. No caso de treinamento realizado através da EGMA, a gestora recebe os mesmos do referido órgão e entrega aos treinados.

Após a conclusão do curso a GDTH encaminha no prazo de 30 (trinta) dias os formulários para que sejam respondidos às avaliações pós-capacitação, anexo 6. Os formulários devem ser devidamente preenchidos, analisados os resultados pelas coordenações e encaminhados para a GDTH, onde serão compilados e tomadas as providências cabíveis.

Anualmente, a Gestora apresenta à Gerência do VIVACID, relatório de conclusão das atividades realizadas com recursos próprios, em parceria com a EGMA e com agentes externos.

### 3.3 Projetos da GDTH

Assim, visando o crescimento pessoal e profissional de todos os servidores do VIVACID, a Gestão de Desenvolvimento de Talentos Humanos- GDTH trabalha com projetos, dentre eles estão:

- **Inclusão Organizacional:** É um processo de aplicação que visa à criação de um ambiente de trabalho receptivo e favorável, bem como um conhecimento prévio das atividades a serem desenvolvidas e do sistema da qualidade durante o período de adaptação.
- **Treinamento em serviço:** Capacitar o servidor do Viva Cidadão através de treinamentos que favoreçam o aprimoramento profissional; conhecimento das ações desenvolvidas, objetivando atender a Política de Qualidade do Órgão. Após término do treinamento em serviço, o instrutor preenche o formulário de Avaliação de Reação ao Curso/Treinamento, anexo 7, onde será avaliado o treinando, posteriormente será feita a análise e ações corretivas (se for o caso) por parte da Gestora de Desenvolvimento de Talentos Humanos.
- **Aprendendo em vídeo:** Promover a educação continuada aos talentos humanos do Viva Cidadão de modo a fomentar o conhecimento crítico e a decodificação da ideologia estruturada na linguagem audiovisual.
- **De olho no que se escreve e como se fala:** Desenvolver técnicas que ajudem a produzir textos, expressando idéias de maneira clara, precisa, concisa aplicando-as ao contexto administrativo.
- **Viva leitura:** visa disponibilizar aos servidores o acervo técnico (livros diversos, revistas, textos, jornais) para consulta interna e externa, sensibilizando-os para a necessidade de autodesenvolvimento e prazer pela leitura. (Manual da qualidade,2012)

### 3.4 Resultados Obtidos da Capacitação e Treinamento para Melhoria Contínua do Órgão

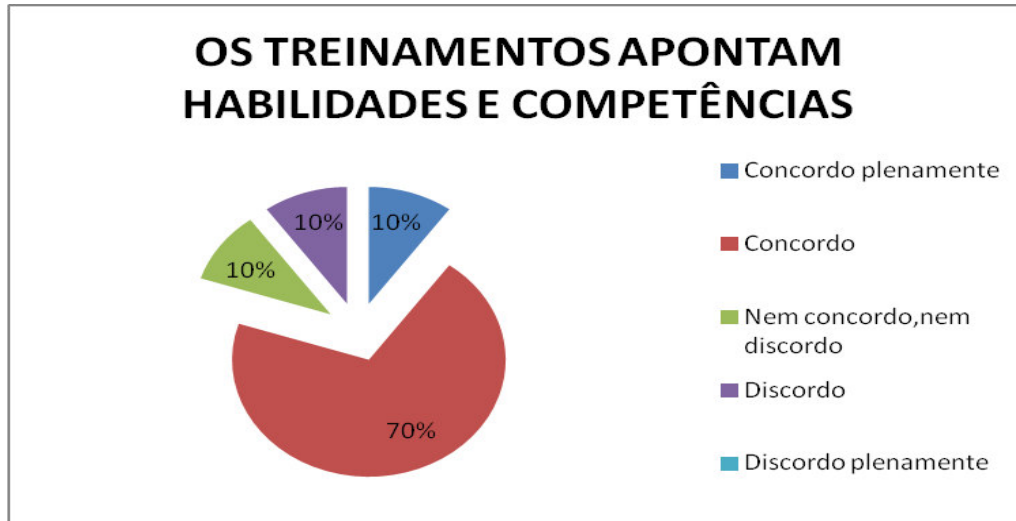
A fim de se querer investigar as técnicas de treinamento e desenvolvimento de pessoas no Viva Cidadão e de contribuir para melhorias do sistema da qualidade dessa organização, aplicou-se dez questionários, com servidores que fazem atendimento nos postos de serviços na Unidade João Paulo, onde está instalada a gerência geral.

Primeiramente, buscou-se identificar se os treinamentos oferecidos pelo VIVACID favorecem o desenvolvimento de habilidades e competências dos servidores (ver gráfico 01), onde 70% concordam plenamente, 10% concordam, 10% nem concordam e nem discordam e 10% discordam



plenamente. Considera-se esses percentuais são satisfatórios quanto ao objetivo da realização dos treinamentos.

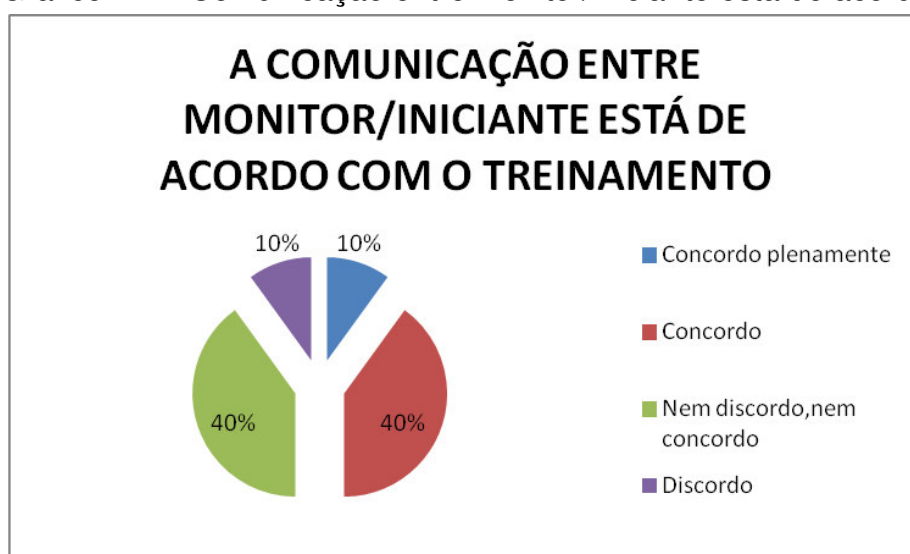
Gráfico 1 - Os treinamentos apontam habilidades e competências.



Fonte: Elaboração própria

Percebe-se que mais da metade dos servidores responderam positivamente em relação a comunicação entre monitor/ iniciante, 40% concordam plenamente, 40% concordam, 10% nem concordam e nem discordam e 10% discordam, resultados apresentados no gráfico 2.

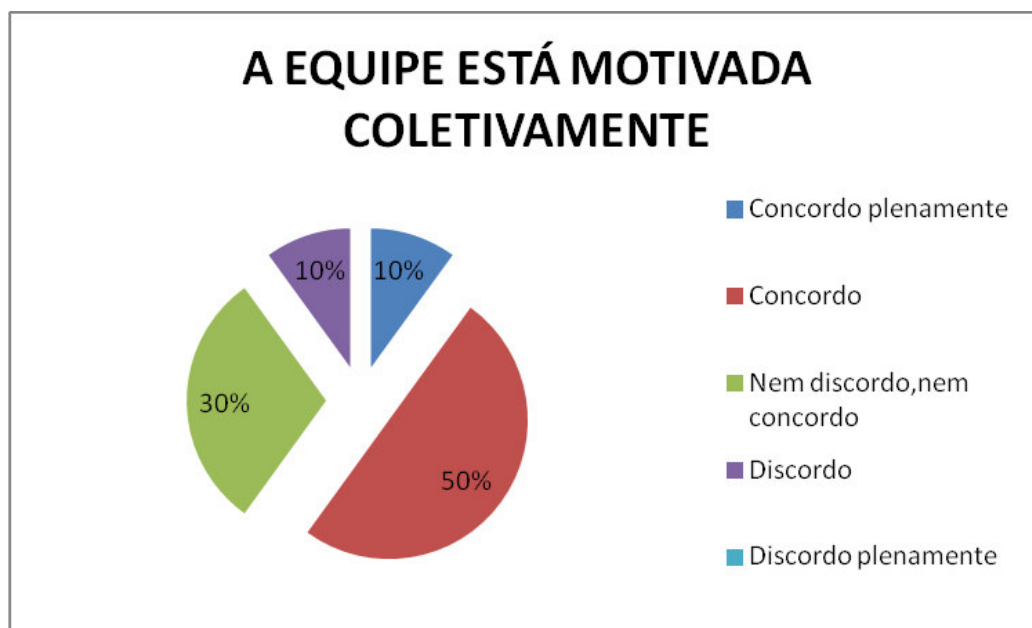
Gráfico 2 - A Comunicação entre Monitor/Iniciante está de acordo



Fonte: Elaboração própria

Procurou-se também saber se a equipe esta motivada coletivamente (ver gráfico 3), 50% dos servidores afirmaram que a equipe está motivada, 30% disseram que nem concordam e nem discordo,10% discordam, e 10% discordam plenamente. Observa-se que a metade dos servidores estão motivados em relação à coletividade.

Gráfico 3 - Sua equipe no posto de trabalho esta motivada coletivamente

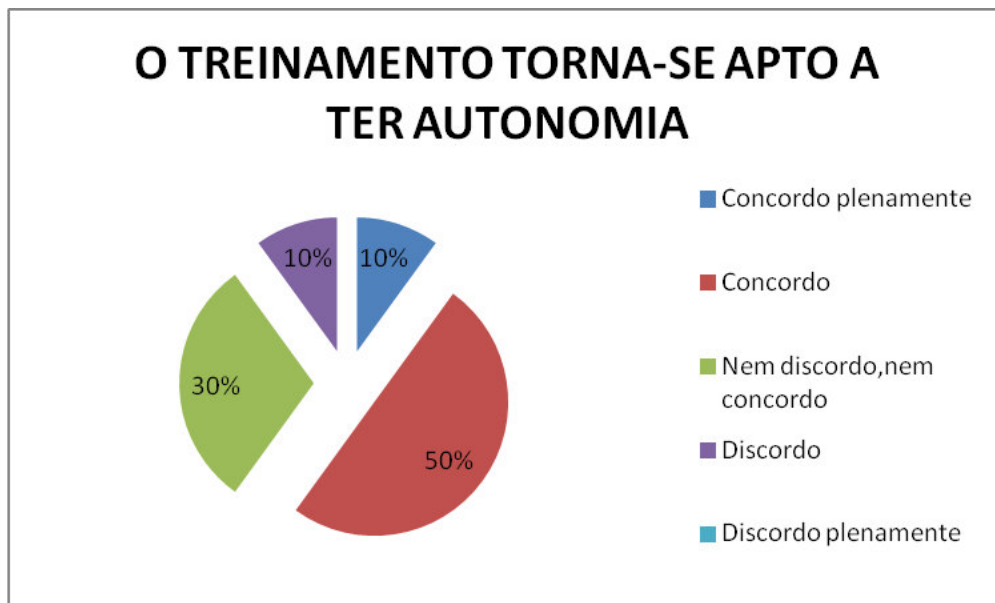


Fonte: Elaboração própria

Questionou-se, também, aos servidores se após a realização do treinamento tornam-se aptos a desenvolverem suas atividades com autonomia (ver gráfico 4), 50% responderam que concordam plenamente e que sentem mais segurança sempre que participam dos treinamentos, 30% nem discordo nem concordam,10% discordo e 10% discordam plenamente. Considera-se este resultado satisfatório, pois trará melhores resultados no que diz respeito às melhorias no atendimento.

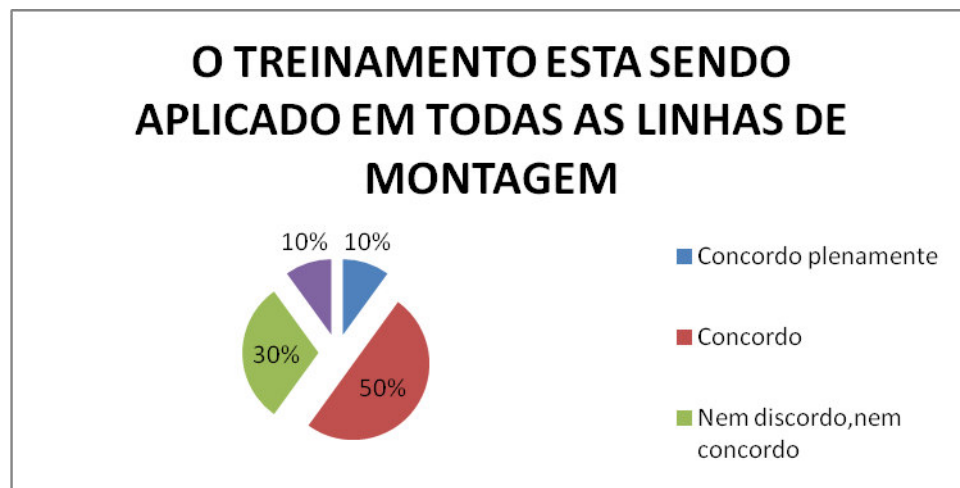
Buscou-se também identificar se os treinamentos estão sendo aplicado em todas as linhas de montagem (ver gráfico 5), Observa-se que somente 10% concordam plenamente, porém 50% dos entrevistados acreditam que os treinamentos estão sendo aplicados corretamente seguindo uma linha de raciocínio inteligente,10% nem discordam e nem concordam e 10% discordam.

Gráfico 4 - O treinamento torna-o apto a ter autonomia na sua função



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 5 - O treinamento esta sendo aplicado para todos na linha de montagem

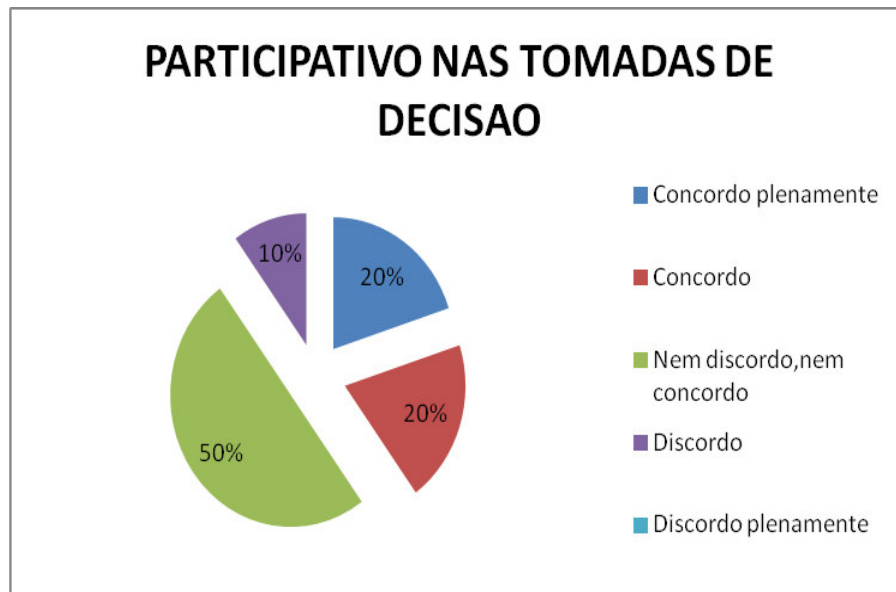


Fonte: Elaboração própria

O gráfico 6 apresenta a percepção dos servidores quanto a participação na tomada de decisões – este item é preocupante para o órgão– e deve ser repensado pelo VIVACID. Observa-se que somente 20% dos servidores concordam plenamente e 20% concordam que não se sentem participativo nas tomadas de decisão da organização, visto que é de extrema importância a participação de todos em conjunto e em consonância com aquilo

que se quer alcançar, pois funcionários comprometidos são funcionários ativos e comprometidos com o sucesso organizacional. Já a grande maioria ainda não se sentem seguros em afirmar tal assunto, digo os 50% que não discordam e nem concordam, e 10% dos servidores discordaram.

Gráfico 6 - Você se sente participativo nas tomadas de decisões da organização

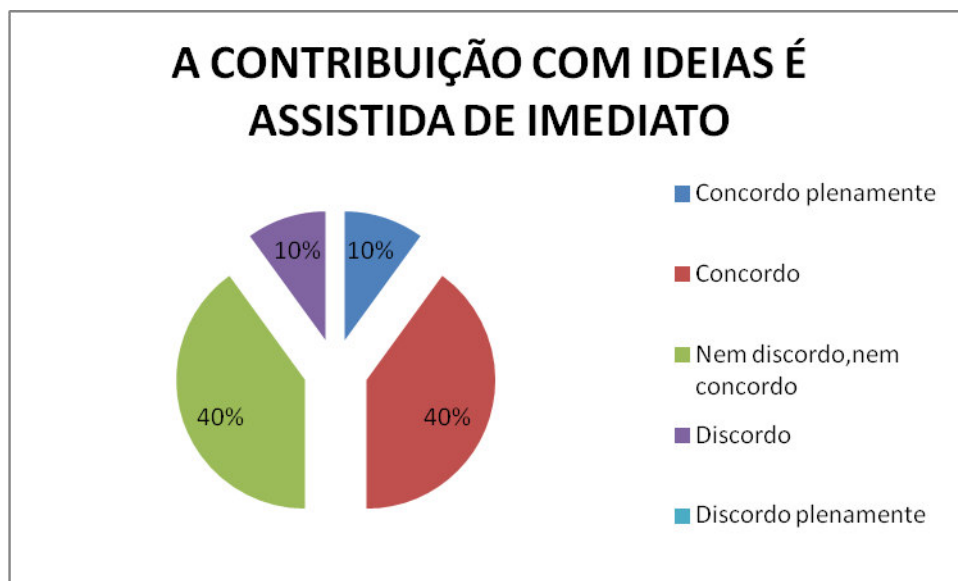


Fonte: Elaboração própria

Segundo os dados contidos no gráfico 7 sobre a contribuição com idéias é assistida de imediato, 40% dos entrevistados concordam plenamente e 40% concordam, pois contribuem com idéias para melhorias no órgão, já 10% dos entrevistados nem discordam e nem concordam e 10% discordam.

No item “A organização investe no seu desenvolvimento profissional”(Gráfico 8), o resultado foi bastante satisfatório, já que a maioria dos servidores concordam plenamente e acreditam que os treinamentos adotados pela organização tem gerado valores para seu crescimento profissional, sendo essa maioria 60%, já 30% concordam e outros 10% nem concordam e nem discordam.

Gráfico 7 - A Contribuição com idéias na melhoria do posto de trabalho é assistida de imediato pela organização



Fonte: Elaboração própria

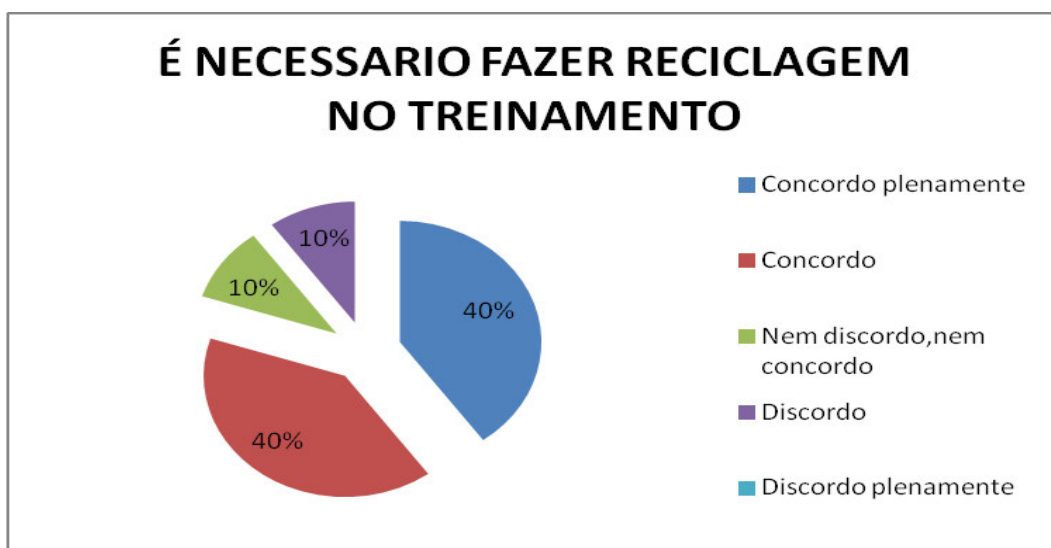
Gráfico 8 - Acredita que a organização investe no seu desenvolvimento profissional



Fonte: Elaboração própria

Buscou-se também saber se é necessário fazer reciclagem no treinamento, observa-se que apesar do resultado ser positivo, 40% concordam plenamente e 40% concordam, alguns servidores mostrou não muito interessado em fazer a reciclagem, sendo que é sempre bom se atualizar, 10% nem discordo e nem concordam e 10% discordam. (Ver gráfico 9)

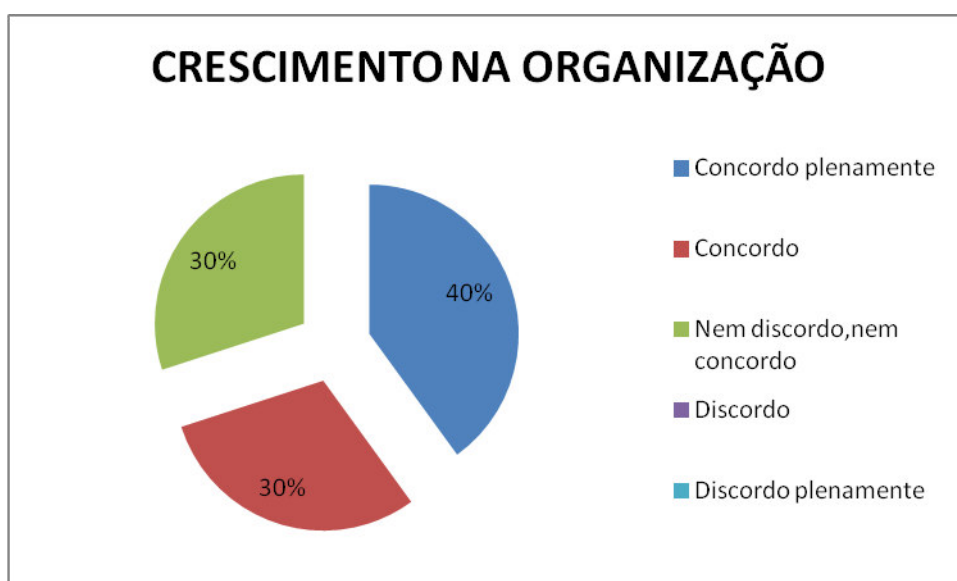
Gráfico 9 - É necessário fazer uma reciclagem no treinamento aprendido.



Fonte: Elaboração própria

Na pergunta sobre crescimento na organização apesar do resultado favorável, 40% concordam plenamente, 40% concordam, 10% nem discordo e nem concorda, 10% discordo, conforme gráfico 10, nota-se um equilíbrio entre as respostas, o que demonstra que a organização deve analisar com atenção os planos de carreiras oferecidos aos servidores, a fim de buscar torná-los mais atrativos. Para então consolidar o aspecto carreira como um fator motivador para seus funcionários.

Gráfico 10 - Oportunidade de crescimento na organização



Fonte: Elaboração própria

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou que o treinamento adotado junto aos servidores do Viva Cidadão contribui para que se chegam as expectativas da organização, garantindo assim um excelente atendimento aos clientes, visualizando um crescimento organizacional promissor, pois com a qualificação profissional e a autonomia para tomar decisões, os servidores poderão agilizar os processos com mais habilidade, competência e qualidade.

Constatou-se que o treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma ferramenta que quando utilizada da forma inteligente melhora o desempenho dos seus funcionários além de contribuir para o sucesso do órgão.

Desta forma conclui-se que o processo de treinamento é de extrema importância para garantir o desenvolvimento do seu capital, qualidade na prestação de serviços e satisfação plena dos clientes internos e externos. Uma experiência que gera mudança constante no capital humano, e que melhora sua capacidade de desenvolver habilidades e competências no ambiente de trabalho sem dúvida nenhuma é o treinamento.

O treinamento não pode ser considerado com simples acontecimento de cursos que obtém novas informações, significa sim atingir o nível de desempenho que a organização deseja por meio do desenvolvimento que tem que ser contínua pelas pessoas que nela trabalham e para que isso ocorra é necessário que a organização esteja comprometida com mudanças favoráveis do seu pessoal. Portanto, é preciso averiguar se as técnicas de treinamento são eficazes para conseguir os objetivos propostos pela organização.

Percebe-se com esta pesquisa que o treinamento se constitui uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de pessoas e da própria organização, o Viva Cidadão, identificado a partir de questionamentos feitos aos servidores do mesmo.

O resultado da pesquisa de forma geral mostra que o treinamento e desenvolvimento de pessoas são de extrema importância para que o órgão consiga aperfeiçoar seus processos e assim continuar no seu espaço no mercado com satisfação de todos os seus clientes, seja ele externo ou interno.

## REFERÊNCIAS

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de pessoal**. 3. Ed. ver. e atual. – São Paulo: LTr, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos/ Ricardo Viana Vargas**. - 5. ed.- Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

SOVIENSKI,F.; STIGAR,R. Recursos **Humanos X Gestão de Pessoa**. In: Gestão. Revista Científica de Administração, volume 10, número 19, **Recursos humanos**. janeiro/junho.2008.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. [S.l.]: Saraiva, 2006.

KANAANE, Roberto; **Manual de Treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo, Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. Ed.rev.e atual. – Barueri, São Paulo: Manole, 2009 – (Série recursos humanos).

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

\_\_\_\_\_. 6. ed. São Paulo: Atlas,2000

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Marilene Luzia da; NUNES, Gilvan da Silva. **Recrutamento & Seleção de Pessoal**. São Paulo: Érica 2002. – (Série formação profissional).

BOOG, Gustavo Gruneberg. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: \_\_\_\_\_. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARRAS, P.J. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.



GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas. 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais – São Paulo: Atlas, 2008

MARANHÃO. Governo do Estado. Secretaria de Estado da Administração e Previdência Social. Viva Cidadão. **Relatório de Ações Programáticas**. 2008. São Luis, 2008, 25p.

\_\_\_\_\_. Governo do Estado. Secretaria Administração e Previdência Social. Viva Cidadão. Manual da Qualidade, 2010. São Luis, 2004, 48p.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

CENTÚRIA SISTEMAS DE SEGURANÇA LTDA. Programa de Treinamento – Treinamento Básico de Fiscalizadores. Espírito Santo: 2000.

Site:<http://www.revista.inf.br/contabeis03/pages/artigos/cc-edico03-anoll-art02.pdf>, acesso em 01/06/2013

Site:[www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc...gid...](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc...gid...), Acesso 03/06/2013

MARCONI, N..**Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. In: Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública. Buenos Aires: 2003. Disponível em:< <http://www.top.org.ar/publicac.htm> >. Acesso em: 08.06.2013

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública**: a trajetória e a estratégia do gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GEMELLI, Inês Maria Picoli. Gestão de pessoas na administração pública: O desafio dos municípios. RACE, Unoesco, 2010.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. In: Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública. Buenos Aires: 2003. Disponível em:< <http://www.top.org.ar/publicac.htm> >. Acesso em: 08.06.2013

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública**: a trajetória e a estratégia do gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GEMELLI, Inês Maria Picoli. Gestão de pessoas na administração pública: O desafio dos municípios. RACE, Unoesco, 2010.

## APÊNDICES

## APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIOS PARA AVALIAR A SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES

### QUESTIONÁRIOS PARA AVALIAR A SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES

Prezado (a) colega,

Com o objetivo de concluir o curso de Administração, estou elaborando a Monografia com o tema **Modelo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas: um estudo de caso no Viva Cidadão**. Para tal se faz necessário obter informação sobre os se os treinamentos tem qualificados para a melhoria da organização. Convido você a colaborar comigo respondendo este questionário, o qual deve ser respondido de maneira clara, objetiva e sincera.

Desde já agradeço a sua atenção

Atenciosamente


Lívia Oliveira

Para cada um dos itens relacionados no questionário a seguir, informe o quanto você concorda ou discorda, assinalando com X em uma das colunas do título "Grau de Satisfação" numerada de 1 a 5, onde:

RAU	SIGNIFICA QUE VOCÊ	O				
		bservação: O grau 3 responde a que poderia ser o clássico "mais ou menos"				
	...Concordo plenamente					
	...Concordo					
	...Nem concordo, nem discordo					
	...Discordo					
	...Discordo plenamente					
	QUESTÃO	Grau de Satisfação				
º						
1º	O treinamento como capacitação apontam habilidades e competências.					
2º	A Comunicação entre Monitor /Iniciante está de acordo com o treinamento.					
3º	Sua equipe no posto de trabalho esta motivada coletivamente.					
4º	O Treinamento torna-o apto a ter autonomia na sua função.					
5º	O treinamento adotado pela empresa esta sendo aplicado para todos na linha de montagem					
6º	Você se sente participativo nas tomadas de decisões da organização					
7º	A Contribuição com idéias na melhoria do posto de trabalho é assistida de imediato pela organização					
8º	Acha que a organização investe no seu desenvolvimento profissional					
9º	É necessário fazer uma reciclagem no treinamento aprendido.					
10º	Vê oportunidade de crescimento na organização.					


**ANEXOS**

## ANEXO 1 (Frente)



**Viva  
CIDADÃO**  
FACILITANDO SUA VIDA

**TREINAMENTO**




**VIVA CIDADÃO**  
GERENCIANDO - ESO 9010188

---

Data: 14/05/2013
Revisão: 08
Código: GVC. 01.N.001
Página 11 de 23

**ANEXO A (folha 1/1) – LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO DO SERVIDOR**



**Viva  
CIDADÃO**  
FACILITANDO SUA VIDA

**GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO**  
**VIVA CIDADÃO**  
**GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS HUMANOS-GDTH**

Data: 14.05.13  
Revisão: 07  
Página: 1 de 1

VIVACID	LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO – LNT	ANO:
1. UNIDADE ORGANIZACIONAL:		2. POSTO DE SERVIÇO:
3. NOME COMPLETO:		
4. CARGO:	5. TELEFONES: CELULAR:      RES:	6. MATRÍCULA:
7. PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE EXECUTA:		
CURSOS, TREINAMENTOS E PALESTRAS: (08)	CARGA HORÁRIA:(09)	OBJETIVO: (10)
11. Data:	12. Assinatura do Servidor:	13. Assinatura do Chefe Imediato:

COPIA NÃO CONTROLADA  
Contatar o CDN antes da sua utilização

/ANEXO A

Este documento não pode ser copiado ou cedido sem a prévia autorização do Viva C

## ANEXO 1 (Verso)



## TREINAMENTO



Data: 14/05/2013

Revisão: 08

Código: GVC. 01.N.001

Página 12 de 23

### ANEXO A (VERSO) – LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO DO SERVIDOR

#### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO LNT

QUEM DEVE PREENCHER O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO-LNT?

O Servidor deverá preencher o levantamento de necessidades e o chefe imediato deverá analisar em conjunto com o mesmo suas reais necessidades.

#### OBJETIVO

Registrar as necessidades de treinamento do servidor para o exercício seguinte, visando à qualificação e educação profissional.

#### CAMPOS:

1. **Unidade Organizacional:** Registra neste campo o nome da Coordenação/Supervisão/Gerência em que o servidor está lotado.
2. **Posto de Serviço:** Registra, em letra de forma, o Posto de Serviço onde trabalha.
3. **Nome Completo:** Registra nome completo do servidor que está preenchendo o LNT.
4. **Cargo:** Registra o nome do cargo do servidor
5. **Telefones:** Registra os telefones: Celular e da Residência do servidor.
6. **Matrícula:** Registra o número de matrícula do servidor.
7. **Principais atividades que executa:** Registra, de forma sucinta, as principais atividades desenvolvidas pelo servidor.
8. **Cursos, treinamentos e palestras:** Registrar as principais atividades de capacitação necessárias à qualificação e educação profissional do servidor para o período de um ano. O preenchimento deverá ser feito pelo servidor em consonância com a chefia imediata. Propor curso que venha contribuir com a melhoria de sua performance no trabalho.  
Exemplo: Atendimento ao Público
9. Registrar a carga horária que irá atender o objetivo do evento proposto.  
Exemplo: 30 horas/aula. 40h/a em 2 módulos
10. **Objetivo:** Registrar o fim que se deseja atingir, a meta que se pretende alcançar, com a participação no evento de capacitação.  
Exemplo: Melhorar meu desempenho no atendimento interno e externo.
11. **Registra a data do preenchimento do LNT**
12. **Registra a assinatura do Servidor**
13. **Registra a assinatura do Chefe imediato.**

COPIA NÃO  
CONTROLADA  
Contatar o CDN  
antes  
da sua utilização

/ANEXO B

## ANEXO 2 (Frente)

**ANEXO 2 (Verso)**



**TREINAMENTO**

Data: 14/05/2013      Revisão: 08      Código: GVC. 01.N.001      Página 13 de 23

**ANEXO B (folha 1/1) – PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO ÓRGÃO**

**GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO**  
**VIVA CIDADÃO**  
**GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DOS TALENTOS HUMANOS – GDTH**

Data: 14.05.13  
 Revisão: 06  
 Página: 1 de 1

UNIDADE ORGANIZACIONAL (1)				PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO ÓRGÃO			GDTH
				ANO:			
Nº ORD. (2)	AÇÕES DE CAPACITAÇÃO (3)	CARGA HORÁRIA (4)	PÚBLICO ALVO (5)	QUANTIDADE DE VAGAS (6)	OBJETIVOS (7)		
DATA: (08)		ASSINATURA DO RESPONSÁVEL PELA UNIDADE ORGANIZACIONAL (09)		ASSINATURA: GESTOR DE DESENVOLVIMENTO DOS TALENTOS HUMANOS (10)			



/ANEXO B

Este documento não pode ser copiado ou cedido sem a prévia autorização do Viva Cidadão



## TREINAMENTO



Data: 14/05/2013

Revisão: 08

Código: GVC. 01.N.001

Página 14 de 23

### ANEXO B (VERSO) – PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO ÓRGÃO

#### MODELO PARA PREENCHIMENTO

#### PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PTD

- CAMPO 1: Registrar nome da Unidade, Supervisão ou Gerência.
- CAMPO 2: Registrar o número de ordem dos projetos de capacitação (cursos, treinamento em serviço, palestras).  
*Exemplo: 1, 2, 3, etc.*
- CAMPO 3: Registrar o nome do curso, treinamento em serviço oficina e palestra.  
*Exemplo: Excelência no Atendimento.*
- CAMPO 4: Registrar a Carga Horária que irá atender o objetivo do evento proposto.  
*Exemplo: 30/horas/aula 40h/a em 2 módulos.*
- CAMPO 5: Registrar o público que participará da Capacitação.  
*Exemplo: Gestor, servidores em geral, recepcionistas e ASG.*
- CAMPO 6: Registrar o quantitativo de vagas necessárias.  
*Exemplo: 30 vagas*
- CAMPO 7: Registrar o fim que se deseja atingir, a meta que se pretende alcançar com evento de capacitação.  
*Exemplo: Melhorar o atendimento interno e externo.*
- CAMPO 8: Destinado a data.  
*Exemplo: 10/06/2007*
- CAMPO 9 e 10: Destinado a assinaturas

/ANEXO C





**TREINAMENTO**

Data: 14/05/2013

Revisão: 08

Código: GVC. 01.N.001

Página 15 de 23

**ANEXO C – FORMULÁRIO DE INSCRIÇÃO PARA EVENTOS**



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO  
VIVA CIDADÃO  
GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DOS TALENTOS HUMANOS – GDTH

Data: 14.05.13  
Revisão: 03  
Página: 1 de 1

**FORMULÁRIO DE INSCRIÇÃO PARA EVENTOS**

Órgão/Instituição: <b>VIVA CIDADÃO</b>		Fone: 3243-6075/FAX 3223-2667	
Setor responsável pela inscrição: <b>GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS HUMANOS</b>		LOCAL:	
<b>Evento de Capacitação:</b>		Período:	
Solicitamos a devolução deste formulário devidamente preenchido (via intranet), lembrando que quaisquer alterações do tipo: inclusão, exclusão e substituição só poderão ser efetuadas até 48 horas (considerando-se apenas dias úteis) antes do início do curso.			
<b>Nome do Participante</b>		<b>Cargo</b>	
<b>Matricula</b>		<b>Sector/Unidade</b>	
<b>TELEFONE</b>			
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			

/ANEXO D

COPIA NÃO  
CONTROLADA  
Contatar o CDN  
antes  
da sua utilização





## TREINAMENTO



Data: 14/05/2013

Revisão: 08

Código: GVC.01.N.001

Página 16 de 23

### ANEXO D – FORMULÁRIO DE ENTREGA DE CERTIFICADO



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO  
VIVA CIDADÃO  
GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS HUMANOS – GDTH

Data: 09.10.03

Revisão: 03

Página: 1 de 1

### CONTROLE DA ENTREGA DE CERTIFICADO

CURSO:	
PERÍODO:	CARGA HORÁRIA:
MUNICÍPIO:	ÓRGÃO EXECUTOR:

ORD	PARTICIPANTE	DATA	ASSINATURA
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

/ANEXO E



Este documento não pode ser copiado ou cedido sem a prévia autorização do Viva Cidadão

## ANEXO 6



## TREINAMENTO



Data: 14/05/2013

Revisão: 08

Código: GVC.01.N.001

Página 21 de 23

### ANEXO I – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PÓS - CAPACITAÇÃO

	<b>GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO</b> Viva Cidadão Gestão de Desenvolvimento dos Talentos Humanos	Data: 14/05/13 Revisão: 00 Página: 1 de 1
	<b>FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PÓS - CAPACITAÇÃO</b> <b>CHEFE IMEDIATO (AVALIADOR)</b>	
<b>Unidade:</b>	<b>Posto/Setor:</b>	
<b>Nome do Servidor (avaliado):</b>		
<b>Nome do Chefe imediato (avaliador):</b>		
<b>Evento de Capacitação (curso/oficina):</b> interna <input type="checkbox"/> externa <input type="checkbox"/>		
<b>Período do evento de capacitação (curso/oficina):</b>		
<b>Título do evento de capacitação (curso/oficina):</b>		

#### Mudanças Técnicas e Comportamentais

1. Marque com um X quais foram as melhorias apresentadas pelo servidor após participação em ações de capacitação:

	SIM	NÃO
<b>INICIATIVA/PROATIVIDADE</b> (Consegue visualizar situações e agir prontamente, assim como apresentar sugestões ou idéias referentes ao aperfeiçoamento do trabalho).		
<b>QUALIDADE DO TRABALHO</b> (Desempenha suas funções e tarefas com cuidado, exatidão e prontidão de forma criteriosa, atendendo aos procedimentos, norma e padrões necessários na sua realização).		
<b>ASSIDUIDADE/PONTUALIDADE</b> (É assíduo (frequente) no local de trabalho, chega no horário e faz suas tarefas no tempo devido).		
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b> (Contribui e colabora com as tarefas da equipe para que seja atingido um objetivo).		
<b>DISCIPLINA/SUBORDINAÇÃO</b> (Observa a hierarquia e respeito às normas legais e regulamentares).		
<b>RESPONSABILIDADE</b> (Assume com determinação os compromissos de seu trabalho demonstrando seriedade na busca por resultados).		
<b>INTERCOMUNICAÇÃO</b> (Relaciona-se bem com outros servidores e comunica-se de forma lógica, obtendo bons resultados).		
<b>CAPACITAÇÃO</b> (Participa de ações de capacitação para desenvolvimento pessoal e profissional).		
<b>PROPOSTA DE MELHORIA DO CHEFE IMEDIATO:</b>		
Data: / /20	Data: / /20	
<hr/> Servidor (avaliado) (assinatura)	<hr/> Chefe imediato (avaliador) (assinatura e carimbo)	

Este documento não pode ser copiado ou cedido sem a prévia autorização do Viva Cidadão



## ANEXO 7



## TREINAMENTO



Data: 14/05/2013 Revisão: 08 Código: GVC.01.N.001 Página 18 de 23

### ANEXO F – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO AO CURSO/TREINAMENTO



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO  
VIVA CIDADÃO  
GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS HUMANOS – GDTH



### AVALIAÇÃO DE REAÇÃO AO CURSO/TREINAMENTO

Data: 10.02.10  
Revisão: 04  
Página: 1 de 1

Evento:	Data:
Local:	Facilitador/Instrutor:

Buscando a melhoria contínua em nosso processo de curso/treinamento, gostaríamos de saber a sua opinião sobre alguns aspectos do evento que você participou. Por favor, indique seu nível de satisfação para cada um dos seguintes tópicos, assinalando no espaço apropriado.  
Muito obrigado pela sua participação!

**1 - Seus conhecimentos anteriores sobre o tema abordado no curso/treinamento eram:**

Nenhum  Poucos  Bons conhecimentos  Dominava o assunto

**2 - Objetivo do Curso/Treinamento:**

Atualização  Adquirir novos conhecimentos sobre tecnologias  
 Aprimorar habilidades comportamentais  Outros. Quais? \_\_\_\_\_

Aspectos Gerais	REGULAR 1	BOM 2	MUITO BOM 3	ÓTIMO 4
Organização do curso (informações, coordenação, etc.)				
Instalações e ambiente do curso (equipamentos, local, etc.)				
Conteúdo apresentado				
Métodos e técnicas utilizados (exercícios, dinâmicas, jogos, etc.)				
Qualidade do material (vídeos, manual, transparências, apostila, slides etc.)				
Tempo de duração do curso/ treinamento				
Contribuição do curso para aquisição de novos conhecimentos e melhoria do desempenho no trabalho.				
Facilidade de colocação em prática dos conteúdos				
Qual sua avaliação sobre este curso/treinamento?				
Facilitador/Instrutor				

Comentários:

--

COPIA NÃO  
CONTROLADA  
Contatar o CDN  
antes  
da sua utilização

ANEXO G/