

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DANDARA PEREIRA DE ARAÚJO

**TREINAMENTO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: Um estudo de caso no
Ministério Público Federal do Maranhão**

São Luís
2016

DANDARA PEREIRA DE ARAÚJO

TREINAMENTO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: Um estudo de caso no
Ministério Público Federal do Maranhão

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória
para conclusão do curso e obtenção do grau de
bacharel.

Orientador: Prof. Msc. Miguel Mubarack Heluy

São Luís
2016

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Araújo, Dandara Pereira de.

Treinamento de Pessoas no Setor Público: : Um estudo de caso no Ministério Público Federal do Maranhão / Dandara Pereira de Araújo. - 2016.

87 f.

Orientador(a): Miguel Mubarack Heluy.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016.

1. MPF. 2. Setor público. 3. Treinamento. I. Heluy, Miguel Mubarack. II. Título.

DANDARA PEREIRA DE ARAÚJO

TREINAMENTO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: Um estudo de caso no
Ministério Público Federal do Maranhão

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória
para conclusão do curso e obtenção do grau de
bacharel.

Aprovação em: / /

ORIENTADOR: Msc. Miguel Mubarak Heluy

1º EXAMINADOR

2º EXAMINADOR

Á Deus, que me deu coragem e determinação para questionar realidades e propor um novo mundo de possibilidades.

AGRADECIMENTOS

Á Deus, por ter me dado força e coragem em todos os momentos da minha vida, iluminando o meu caminho e me mantendo firme na minha jornada acadêmica.

A minha família, em especial meus pais, Jane Cabral e Joel Araújo por sempre incentivarem os meus estudos, por acreditarem em mim e apoiarem as escolhas que fiz.

Aos meus professores que tive durante a minha jornada acadêmica, que dedicaram tempo e paciência para contribuir com o meu aprendizado.

Aos meus amigos do curso, em especial Thayse e Wallace, que tornaram melhores os meus dias nesta instituição. E aos Rdds de ADM por todos os momentos de descontração.

Aos servidores do MPF-MA que participaram e contribuíram com o meu estudo.

As instituições que realizei o estágio obrigatório e não obrigatório, COREN, Armazém Paraíba, IPAM, TRE-MA e MPF-MA, por me possibilitarem vivenciar o ambiente organizacional.

A Estratégica Empresa Júnior e a AIESEC, por todos os ensinamentos que aprendi enquanto membro dessas organizações, sem dúvida será essencial para o meu futuro profissional.

Ao meu orientador Miguel, pela confiança em me aceitar como orientanda, pelos conselhos e indicações durante o meu estudo. E também as professoras Amanda, Adriana e Giselly pela atenção e paciência durante a realização do meu estudo.

A todos que contribuíram de forma direta ou indireta para que eu alcançasse esse objetivo.

“Alguns homens veem as coisas como são e dizem ‘ Por quê? ’ Eu sonho com as coisas que nunca foram e digo ‘Por que não?’”

George Bernard Shaw

RESUMO

O treinamento é um desafio que faz parte da realidade do setor público como também do setor privado, esta é uma área que deve ser explorada, pois tem como principal componente as organizações e as pessoas. Este trabalho é um estudo de caso que tem como problema descobrir a percepção dos servidores que compõem a Secretária Estadual, em relação aos treinamentos oferecidos pelo Ministério Público Federal do Maranhão. E como objetivo principal, observar a percepção dos servidores que compõem a Secretária Estadual, em relação aos treinamentos realizados no MPF entre janeiro de 2015 e junho de 2016. Na metodologia, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, juntamente com a coleta de dados, realizada com os servidores da Secretária Estadual do MPF. A Secretária Estadual é parte integrante do Ministério Público Federal do Maranhão, ela é responsável pela coordenação das ações das unidades administrativas da instituição. Na fase da análise de dados foi constatado que os servidores tiveram uma participação ativa nos treinamentos realizados no período da pesquisa, porém a maioria deles acredita que os órgãos públicos de forma geral, são pouco modernos, sendo necessário aprimorar suas estratégias. Outro importante resultado também encontrado foi em relação a percepção dos servidores que exercem função de chefia, observou-se que as percepções são favoráveis e positivas para a maioria dos servidores, em relação à abertura às sugestões para melhoria do ambiente organizacional; apoio à equipe para aplicar o aprendizado; e apoio à equipe a participar dos treinamentos oferecidos. Assim, de forma geral percebeu-se que o treinamento de pessoas no setor público é um desafio a ser conquistado. Muitos são os obstáculos encontrados pelos servidores, tanto aqueles que exercem função de chefia, como aqueles que não são chefes. Sendo assim, conclui-se que é importante oferecer capacitação compatível com as reais necessidades de cada servidor e de cada setor.

Palavras-chave: Treinamento. Setor público. MPF.

ABSTRACT

Training is a challenge that is part of the reality of the public sector but also the private sector, this is an area that should be explored, as its main component organizations, people. This work is a case study that has the problem to find out the perception of the servers that make up the State Secretary in relation to training offered by federal prosecutors of Maranhao. And the main objective to observe the perception of the servers that make up the State Secretary, for the training conducted in MPF between January 2015 and June 2016. In the methodology, used the literature, along with data collection held with the servants of the State Secretary of MPF. The State Secretary is a constituent part of the Federal Public Ministry of Maranhao, she is responsible for coordinating the actions of the administrative units of the institution. At the stage of data analysis it was found that the servers had an active participation in the training conducted during the study period, but most of them believe that public bodies in general, are not very modern, being necessary to improve their strategies. Another important result was also found in relation to perception of servers performing managerial function, it was observed that perceptions are favorable and positive for most servers, on the opening to the suggestions for improving the organizational environment; support staff to apply learning; and support staff to participate in the training offered. Thus, in general it was noted that the training of people in the public sector is a challenge to be met. Many are the obstacles encountered by the servers, both those who exercise management function, such as those who are not leaders. Therefore, it is concluded that it is important to provide training consistent with the real needs of each server and each sector.

Keywords: Training. Public sector. MPF.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Diferenças entre treinamento e desenvolvimento.....	23
Figura 2 – Levantamento de Necessidade de Treinamento	27
Figura 3 – A programação de treinamento	28
Figura 4 – Organograma – PR/MA	39
Figura 5 – Objetivos do Programa.....	41
Gráfico 1 – Gênero.....	47
Gráfico 2 – Faixa Etária.....	48
Gráfico 3 – Tempo de Serviço	49
Gráfico 4 – Exerce função de chefia?	50
Gráfico 5 – Cargo	51
Gráfico 6 – Participação em treinamentos	53
Gráfico 7 – Tempo desde a última participação em treinamentos.....	54
Gráfico 8 – Grau de interesse pelos treinamentos ofertados	55
Gráfico 9 – Suporte Pós-Treinamento fornecido pelo MPF	57
Gráfico 10 – Percepção a cerca do Sistema de Treinamentos em órgãos públicos	58
Gráfico 11 – Relevância dos assuntos abordados nos treinamentos.....	59
Gráfico 12 – Percepção após o término do programa de treinamento	60
Gráfico 13 – Compatibilidade com as necessidades do ambiente organizacional ...	62
Gráfico 14 – Satisfação com as capacitações oferecidas	63
Gráfico 15 – Melhoria no ambiente de trabalho.....	64
Gráfico 16 – Abertura às sugestões para melhoria do ambiente organizacional.....	66
Gráfico 17 – Apoio à equipe para aplicar o aprendizado.....	67
Gráfico 18 – Apoio à equipe a participar de treinamentos.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero	47
Tabela 2 – Faixa Etária	48
Tabela 3 – Tempo de Serviço	49
Tabela 4 – Exerce função de chefia?.....	50
Tabela 5 – Cargo	51
Tabela 6 – Participação em treinamentos.....	52
Tabela 7 – Tempo desde a última participação em treinamentos.....	54
Tabela 8 – Grau de interesse pelos treinamentos ofertados	55
Tabela 9 – Suporte Pós-Treinamento fornecido pelo MPF	56
Tabela 10 – Percepção a cerca do Sistema de Treinamentos em órgãos públicos..	57
Tabela 11 – Relevância dos assuntos abordados nos treinamentos	59
Tabela 12 – Percepção após o término do programa de treinamento	60
Tabela 13 – Compatibilidade com as necessidades do ambiente organizacional	61
Tabela 14 – Satisfação com as capacitações oferecidas	62
Tabela 15 – Melhoria no ambiente de trabalho.....	64
Tabela 16 – Abertura às sugestões para melhoria do ambiente organizacional.....	65
Tabela 17 – Apoio à equipe para aplicar o aprendizado	67
Tabela 18 – Apoio à equipe a participar de treinamentos.....	69

LISTA DE SIGLAS

CA	Coordenadoria de Administração
COJUD	Coordenadoria Jurídica
CTIC	Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
DIGEP	Divisão de Gestão de Pessoas
MPF	Ministério Público Federal
MPU	Ministério Público da União
NEOF	Núcleo de Execução Orçamentária e financeira
NTC	Núcleo de tutela Coletiva
NUCIV	Núcleo Cível
NUCRIM	Núcleo Criminal
PFDC	Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão
PGR	Procuradoria Geral da República
PR/MA	Procuradoria da República no Maranhão
SAC	Seção de Atendimento ao Cidadão
SE	Secretária Estadual
SEART	Seção de Atendimento, Relacionamento e Telecomunicações
SEBP	Seção de Biblioteca
SECGC	Seção de Contratações e Gestão Contratual
SELOG	Setor de Logística
SEPLAN	Seção do Plan-Assiste
SEREG	Setor de Registro e Acompanhamento Funcional
SESOT	Seção de Segurança Orgânica e Transporte

SEST	Setor de Estágio
SETINF	Seção de Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Sustentação de Soluções
SLDE	Supervisão de Licitações e Disputas Eletrônicas
SMSG	Seção de Manutenção e Serviços Gerais
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
T&D&E	Treinamento e Desenvolvimento e Educação
TRF	Tribunais Regionais Federais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.1	Conceito de Gestão de Pessoas.....	18
2.2	Gestão de Pessoas no Setor Público.....	19
3	TREINAMENTO DE PESSOAS.....	20
3.1	A evolução histórica do Treinamento nas organizações.....	21
3.2	Conceituando e Diferenciando T&D.....	22
3.3	A importância do Treinamento nas Organizações.....	24
3.4	Processos de Treinamento.....	25
3.4.1	Levantamento de Necessidades.....	26
3.4.2	Planejamento e Programação.....	28
3.4.3	Execução.....	29
3.4.4	Avaliação dos Resultados.....	30
3.4.4.1	Reação.....	32
3.4.4.2	Aprendizagem.....	33
3.4.4.3	Comportamento.....	34
3.4.4.4	Resultados.....	35
3.5	Treinamento na Administração Pública.....	36
4	O MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL DO MARANHÃO.....	37
4.1	Breve Histórico do MPF.....	37
4.2	Missão.....	38
4.3	Visão.....	38
4.4	Organograma do MPF/MA.....	39
4.5	A Secretária Estadual.....	40
4.6	A portaria PGR Nº 198.....	41
5	METODOLOGIA DA PESQUISA	43
5.1	Caracterização da Pesquisa.....	43
5.2	Universo e Amostra.....	43
5.3	Coleta de Dados.....	44
5.4	Análise a Apresentação de Dados.....	44
6	RESULTADOS DA PESQUISA.....	46

6.1	Perfil do Participante.....	46
6.2	Análise de dados coletados no MPF referentes a satisfação, participação e engajamento dos servidores quanto aos treinamentos.....	52
6.3	Análise das respostas dos servidores que exercem chefia, em relação a continuidade das ações aprendidas com os treinamentos.....	65
7	CONCLUSÃO.....	70
	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS SERVIDORES DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL DO MARANHÃO.....	78
	ANEXO A – PLANEJAMENTO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL DO MARANHÃO.....	82
	ANEXO B – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA DE CAMPO.....	87

1 INTRODUÇÃO

Vivemos um cenário de constantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas (BRANCO e VERGARA, 1995). Estas mudanças exigem do sistema um alto nível de competitividade a nível global. Dessa forma, as organizações necessitam ter uma expressiva capacidade de atrair, reter e desenvolver talentos profissionais. As organizações públicas, com suas devidas peculiaridades, também necessitam seguir estas estratégias para cumprirem seu papel social.

Isso se dá porque, as organizações públicas no processo de aprendizagem, têm nas pessoas o principal recurso de produção de conhecimento. E esse conhecimento é o principal instrumento no processo de treinamento e desenvolvimento nas organizações. Uma vez que o desenvolvimento vem ao encontro das expectativas das organizações e na busca contínua de aperfeiçoar suas competências e habilidades.

Assim, as organizações precisam desenvolver os processos de treinamento relacionados aos propósitos organizacionais. Esse enfoque é relevante para as empresas de qualquer natureza, além de ser um agente motivador e gerador de autossatisfação para as pessoas da organização.

Segundo o sítio virtual do Ministério Público Federal do Maranhão (2016), a Procuradoria da República no Maranhão (PR/MA), com sede em São Luís, é uma unidade do Ministério Público Federal (MPF) que atua, por intermédio dos procuradores da República, em questões que envolvam a defesa dos direitos sociais e individuais (como direito à vida, à liberdade e à saúde).

Dentro da Procuradoria da República no Maranhão, existe a Secretária Estadual (SE), sendo este o foco do trabalho. A SE é responsável por assessorar o Procurador-Chefe na supervisão administrativa das unidades da Procuradoria da República no Estado. A Secretária é formada pelos seguintes setores: Coordenadoria Jurídica e de Documentação (COJUD), Coordenadoria de TI e Telecomunicações (COINF), Coordenadoria de Administração (CA), Divisão de Gestão de Pessoas (DIGEP), Seção de Segurança Orgânica e Transporte (SESOT) e a Seção do Plan-Assiste (SEPLAN).

No cenário atual, as competências e habilidades são cada vez mais valorizadas. No setor público isso não deve ser diferente, entretanto, os órgãos

públicos são vistos como sistemas burocráticos e desatualizados. Sendo assim, é necessários lançar novos olhares em relação ao tema. E sabendo desse desafio, o estudo tem como problema de pesquisa o seguinte: **Qual a percepção dos servidores que compõem a Secretária Estadual, em relação aos treinamentos oferecidos pelo Ministério Público Federal do Maranhão?**

Este trabalho tem por objetivo geral, fazer um levantamento sob a percepção dos servidores que compõem a Secretária Estadual, em relação aos treinamentos realizados no MPF entre janeiro de 2015 e junho de 2016; E por objetivos específicos, apresentar os conceitos de treinamento no âmbito da gestão de pessoas; detectar a opinião, percepção e satisfação dos servidores em relação aos treinamentos oferecidos pelo MPF no período de janeiro de 2015 a junho de 2016; e observar se existe abertura por parte dos servidores que exercem função de chefia, em relação à implementação e continuidade das ações de treinamento realizadas no MPF.

A partir da importância deste órgão para o bom funcionamento do Estado, este estudo justifica-se, por colaborar com o aprimoramento dos serviços nos órgãos públicos, de forma a gerar uma reflexão de como é o sistema de treinamento no setor público, além de tentar compreender como as ações de treinamento são percebidas pelos servidores deste órgão.

Este trabalho é um estudo de caso, referente ao período de janeiro de 2015 a junho de 2016, enquanto estagiária do órgão. Para atingir esse objetivo serão aplicados questionários com servidores da Secretária Estadual, parte constituinte do Ministério Público Federal do Maranhão, com o propósito de entender a percepção dos servidores em relação ao atual sistema de treinamento em órgãos públicos.

A fim de propiciar um conhecimento sistemático, este trabalho divide-se em 5 fases: na primeira, é feito uma revisão da literatura, buscando entender os conceitos básicos de treinamento, da gestão de pessoas no setor público e dos processos de treinamento; a segunda faz-se um apanhado sobre o campo da pesquisa, trazendo informações sobre o Ministério Público Federal do Maranhão; a terceira discorrerá sobre a metodologia, descrevendo todos os passos para a realização do trabalho; a quarta tem-se a demonstração dos resultados e a discussão, confrontando os dados colhidos com a literatura; e por fim a quinta fase, a conclusão.

2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é compreendida sob o fato de que o desempenho da organização está totalmente ligado a participação e contribuição das pessoas que a integram. Neste capítulo serão abordados alguns conceitos de gestão de pessoas, como também a sua relação com o setor público.

2.1 Conceitos de Gestão de Pessoas

Segundo Gil (2001), a gestão de pessoas é a função gerencial que tem como foco o relacionamento das pessoas com a empresa da qual fazem parte, e a conciliação dos seus objetivos com o da organização.

A definição de gestão de pessoas é a união de atitudes e métodos, práticas e técnicas, como objetivo de administrar os recursos internos e expandir os recursos humanos nas organizações (CHIAVENATO, 2000).

Para Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), o conceito de gestão de pessoas foi construído a partir de dois fatores: escolas de ensino superior específicas da área de administração e empresas multinacionais. As empresas introduziram novos estilos de administração, a partir do perfil definido no momento da contratação, as pessoas eram direcionadas conforme a necessidade da empresa.

No entanto as pessoas ainda eram vistas como recursos, assim como o financeiro e os materiais, ou seja, ainda não estava consolidada a gestão de pessoas, era preciso mudar esse pensamento, afirma (Gil, 2006).

Ainda segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários fatores como: a cultura da empresa, o tipo de negócio adotado, a estrutura organizacional, os fatores internos e externos, e outras variantes vividas no âmbito organizacional. Ele afirma que “Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso” (CHIAVENATO, 1999, P.6).

Como podemos ver, a gestão de pessoas tem como foco o ser humano e o seu potencial, mostrando também que as pessoas deveriam ser tratadas como parceiros e não como recursos. Sendo assim, percebe-se cada vez mais um crescente entendimento entre pesquisadores e profissionais da área.

2.2 Gestão de Pessoas no Setor Público

A gestão de pessoas no setor público possui algumas peculiaridades que são próprias desse setor, como veremos a seguir.

A gestão de pessoas no setor público não é uma atribuição de uma área, mas de todos os agentes públicos. Como também não é função apenas dos gestores, mas de toda a equipe. Isso porque a administração não deve fazer divisão de trabalho, baseando-se no modelo taylorista, dividindo líderes de liderados, competências para chefiar de competências para executar o trabalho. A gestão de pessoas é um trabalho colaborativo, e que envolve compartilhamento de conhecimento e uma conexão com os propósitos da instituição e da equipe em sua complexidade. (BERGUE, 2014).

Para Boog (2006), a imagem construída do servidor público de quem quer se aposentar no cargo e não busca desafios, não corresponde a realidade vivida pela maioria dos funcionários dessa área, pois muitos deles, lutam contra a precariedade de recursos oferecidos até mesmo para realizar suas atividades de servir à sociedade.

Para Marconi (2005), a área de recursos humanos em muitas empresas públicas, ainda realiza atividades que se restringem às rotinas de processamento de tarefas administrativas, relacionadas a pagamento, aos benefícios de aposentadorias e outros assuntos relativos a área. As mudanças acontecem de forma lenta e gradativa e ainda carecem de várias ações para que sejam percebidos os resultados.

Olivier (2001, p.2) retrata as diferenças entre os setores público e privado ao falar que: “O que se percebe é uma grande dificuldade em se adotar novas técnicas de gestão, o que resulta numa defasagem do setor público em relação à evolução do mercado e às mudanças de paradigmas de recursos humanos”. Quando uma empresa na área privada contrata uma pessoa, ela espera que a lucratividade aumente. Já na área pública, quando o mesmo acontece, o que a organização espera é o aumento dos índices de eficiência e eficácia, que nem sempre correspondem ao lucro, mas a uma melhoria no atendimento a sociedade.

Observando as divergências entre esses dois setores, a administração pública parece reconhecer a sua defasagem, e com isso, começa a desenvolver políticas que se alinhem a nova realidade temporal. Prova disso é o Plano Diretor do

governo do Brasil desenvolvido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE, 2002) que já apresenta uma política abrangente de recursos humanos, contemplando aspectos múltiplos. Eis uma passagem:

Modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho.

Uma organização do setor público difere em alguns pontos de uma organização do setor privado. Dentre as diferenças podemos citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, contratação, remuneração, avaliação de desempenho e outros. Assim é necessário atentar-se a essas diferenças ao falar sobre gestão de pessoas no setor público.

Outro ponto que difere a gestão de pessoas na área pública da privada, diz respeito a contratação de pessoal, uma vez que na primeira os indivíduos devem satisfazer as condições necessárias para ocupar determinado cargo e utilizando o princípio da isonomia e democracia. Enquanto que na iniciativa privada o recrutamento pode ser direcionado a uma parcela da população, levando em consideração as diferenças entre as pessoas.

Segundo Boog (2006), as pessoas devem ser preparadas para um cenário que demanda mais qualidade nos serviços. Para que isso ocorra, é necessário substituir modelos velhos e ultrapassados por modelos que se enquadrem melhor na realidade, de forma criativa e empreendedora. Compete aos gestores se atualizarem a respeito das ferramentas mais avançadas para facilitar as atividades que deverão ser desenvolvidas, além de se conscientizarem que gerenciam equipes mais eficientes.

3 TREINAMENTO DE PESSOAS

Dando maior base conceitual para a pesquisa, serão apresentadas questões como: a evolução histórica do treinamento nas organizações, o conceito de vários autores sobre o tema, as diferenças e a importância do T&D nas organizações. Os processos de treinamento, e enfim o treinamento nas organizações públicas.

3.1 A evolução histórica do Treinamento nas organizações

A falta de habilidade dos operários para trabalhar nas “fábricas” no século XVIII, tornou-se um empecilho para a eficácia (CHERNS, 1982), o que levou a investir na capacitação profissional, desde o início do trabalho indústria (CARNOY, 1994).

Segundo Fontes (1977), o treinamento era entendido como um processo de desenvolvimento das capacidades do indivíduo para a realização de uma determinada tarefa. Ou seja, o treinamento tinha a função de desenvolver no homem habilidades para manusear máquinas e equipamentos. O interesse era imediatista, pois a função era treinar o funcionário para produzir mais, sem considerar o desenvolvimento de habilidades intelectuais e melhores condições humanas, tratando apenas como um fator de produção. A ideia era que a fábrica era uma organização de máquinas e não um grupo social com pessoas realizando tarefas comuns.

As atividades de treinamento têm suas origens no final do século XIX, no processo de industrialização, quando passou da atividade artesanal para a produção em massa. Nessa época, o treinamento era realizado através de um mestre, e esse era encarregado de passar o conhecimento para seus aprendizes. (ZACCARELLI, 2008).

Segundo Boog (1999), as empresas criaram escolas nas próprias fábricas. Em 1872, foi fundada uma escola para maquinistas em Nova York. Em 1930, o treinamento passou a ser visto como uma atividade administrativa, passando a integrar parte da estratégia empresarial e não sendo apenas questão operacional. Nos anos 70, por motivo de competitividade e evolução tecnológica, o sucesso dos negócios passou a depender de uma atualização contínua da aprendizagem, sendo assim a formação e atualização tornaram-se essenciais para o crescimento dos negócios.

A partir de 1980, estudos mostram que o crescimento de trabalho especializado gerou uma atenção maior para o setor de treinamentos, destacando-se das demais questões da área de gestão de pessoas. Esse crescimento favoreceu o sistema, porém os treinamentos eram direcionados para o aprimoramento de habilidades voltadas para a diminuição dos erros operacionais. (OLIVEIRA; VANALLE, 1990, p.85).

3.2 Conceituando e diferenciando T&D

Franco e Corrêa (2011) descrevem treinamento e desenvolvimento como recursos essenciais da gestão de pessoas, pois formam habilidades e competências essenciais para os colaboradores, a fim de tornar a empresa competitiva no mercado, e ajudar no alcance de metas.

Ainda nas ideias de Franco e Corrêa (2011), o treinamento é um processo de gestão de pessoas, que tem como objetivo a preparação do indivíduo para a realização de suas atividades, aumento da produtividade, desenvolvimento de suas capacidades e habilidades e também exerce influência comportamental no ambiente de trabalho.

Salorenzo (2000) compreende que o desenvolvimento é um processo mais geral que o treinamento, pois possibilita um progresso mais amplo, e não apenas específico para uma área do trabalho. Borges Andrade (2002) enfatiza que a linha que divide treinamento e desenvolvimento está cada vez mais tênue, uma vez que as empresas utilizam de processos de capacitação que podem ser utilizados em diferentes contextos.

Segundo Dessler (2003, p. 410), treinamento é:

O conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho de treinar enfatizando não o aprendizado em si, mas o conjunto de recursos disponíveis para transmitir conhecimentos.

Para Marras (2000, p. 145) treinamento “é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Ao mencionar treinamento, Chiavenato (1999) afirma que deve ser uma atividade contínua e constante na organização. Nessa mesma perspectiva, Carvalho (1988:120) declara:

Formação profissional é, essencialmente, um processo irreversível de aperfeiçoamento. O treinado necessita, constantemente, adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Por essas razões a continuidade da capacitação deve ser feita conforme a periodicidade exigida pela natureza das tarefas executadas pelo funcionário.

Atualmente, entende-se por desenvolvimento a capacitação do indivíduo para alcançar novos cargos ou posições que estão relacionadas a atividades mais complexas e abrangentes. (ZACCARELLI, 2008).

De acordo com os conceitos expostos anteriormente, pode-se dizer que o treinamento tem como objetivo a obtenção e o aperfeiçoamento de conhecimento e habilidades para realizar determinadas atividades a curto prazo, enquanto o desenvolvimento tem como propósito o aperfeiçoamento do potencial humano para um melhor desempenho no futuro.

Para Boog (1999) o treinamento é uma ferramenta fundamental na gestão empresarial. A partir de 1980 houve uma necessidade de trabalho especializado e sistematizado que atendesse a essa nova demanda. Para isso foi necessário uma atualização das habilidades e competências dos trabalhadores, como forma de diminuir os erros e ampliar sua capacidade de realização das tarefas.

Abaixo Boog (1994) diferencia treinamento e desenvolvimento usando seis características.

Figura 1 – Diferenças entre treinamento e desenvolvimento

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

Fonte: PEARSON (2010, p. 149)

Ainda sobre as diferenças entre T&D, Milioni (2001) compreende que o treinamento de pessoas destina-se a melhoria no desempenho das tarefas do cargo. Já o desenvolvimento, tem como objetivo o aperfeiçoamento da carreira do funcionário, à educação moral e ao crescimento pessoal do profissional.

Com essas conceituações e diferenciações, podemos entender que o treinamento está relacionado a aprendizagem de atividades específicas do ambiente de trabalho, a produção de habilidades e atitudes que agregam valor às pessoas e à organização. Enquanto que o desenvolvimento focaliza os cargos futuros e as novas

habilidades que deverão ser necessárias para o sucesso da organização. Portanto ambos consistem em processos de aprendizagem que se completam, pois tem como objetivo a geração de conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais para o crescimento da organização.

3.3 Importância do Treinamento nas Organizações

Estudos bibliográficos mostram a importância do treinamento nas organizações, e como pode ser um grande erro o ato de não treinar o indivíduo quando entra ou durante a sua permanência na empresa. Deming (1990) aborda a importância da realização de treinamentos como forma de criar um ambiente organizacional propício para a realização das atividades, porém o autor comenta também que quando a empresa vive um momento de caos, como má administração, má chefia, falta de controle estatístico entre outros problemas, é impossível desenvolver as reais capacidades e habilidades do indivíduo, como também não é bom financeiramente para empresa dar mais treinamentos em ambientes inapropriados como este.

Segundo Escapulário (2003), o treinamento funciona como principal agente de mudanças de gestão de pessoas nas organizações, uma vez que treinando os indivíduos é possível realizar uma comparação entre o seu desempenho antes e depois dos treinamentos e assim plantear os novos patamares que pretendem alcançar no futuro. O autor comenta também que deve haver um incentivo para capacitação contínua das pessoas para patamares mais elevados, pois a busca pela excelência deve ser infinita tanto da organização como das pessoas que dela fazem parte. Outro ponto defendido pelo autor é que o treinamento tem sua importância ao desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades como no aperfeiçoamento das habilidades já existentes, uma vez que o mundo globalizado força cada vez mais as empresas a se adaptarem as exigências do mercado, sendo assim, é preciso cada vez mais investir no capital humano.

Para Silveira (2004), a importância do treinamento envolve o enfoque da produtividade, da qualidade e das relações. Da perspectiva da produtividade, temos a buscar pelo atingimento das metas e resultados, tanto pessoais como organizacionais. Do ponto de vista da qualidade, ajudando os indivíduos e as

organizações a alcançarem as expectativas e os melhores patamares de qualidade. E por fim, da perspectiva das relações, criando uma boa comunicação, motivando e inspirando os funcionários a emanar o melhor deles nas organizações, e assim estabelecer bons vínculos entre eles.

Segundo Almeida (2007), os objetivos de T&D nas organizações possuem um papel de preparação do indivíduo para a realização de suas atividades. Atualmente observa no treinamento e no desenvolvimento uma forma eficaz de ampliar as competências, gerando mais produtividade e competitividade nas organizações.

Segundo Marras (2000), o treinamento prepara o homem para a realização de atividades específicas, ou seja, é um processo que promove a aprendizagem e resulta em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Para Morales (2003, p 79), “treinar é promover mudanças no comportamento das pessoas, através de um processo educacional, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos”.

Borges-Andrade (2002) ressalta que o treinamento tem sido relacionado à superação de problemas de desempenho de colaboradores, e também como preparação para as novas funções criadas a partir das novas tecnologias. Tendo como foco a resolução de problemas no ambiente de trabalho.

O treinamento, além de ser uma fonte de transmissão de informações, facilita também o desenvolvimento de habilidades, competências e atitudes, sendo assim um meio para obter melhores resultados. O investimento em treinamentos é benéfico de várias maneiras, pois aperfeiçoa as atividades, multiplica conhecimentos, aumenta a produtividade, economiza tempo e torna a comunicação mais eficiente entre os setores da organização.

3.4 Processo de T&D

Neste subcapítulo, apresentam-se as opiniões de alguns autores sobre o processo de T&D, em seguida são delineadas as etapas que compõem esse processo.

Autores como Kirkpatrick (2010) e Marcondes (2008) sugerem para a implementação de um projeto eficaz, algumas etapas que vão do planejamento até a avaliação de resultados.

O processo de treinamento e desenvolvimento segundo Marras (2000) segue um fluxo dividido em quatro etapas: Diagnóstico, Programação, Execução e Avaliação.

A maioria dos autores, dentre eles Snell e Sherman (2003), Gil (2001), Milkovich e Boodreau (2000), também afirmam que o processo de treinamento é dividido em quatro etapas. Sendo assim, existe uma concordância entre os autores de que as atividades de T&D são divididas em quatro: levantamento de necessidade, planejamento e programação, execução e avaliação dos resultados. (ZACCARELLI, 2008).

3.4.1 Levantamento de Necessidade

A primeira etapa é o levantamento de necessidades, procura-se conhecer o planejamento estratégico da empresa, as metas a serem obtidas, as habilidades que deverão ser desenvolvidas pelos treinandos. O objetivo é saber quais são as dificuldades a serem superadas em relação ao desempenho esperado das pessoas ou do negócio. (ZACCARELLI, 2008).

Segundo Zerbini (2008, p. 190), o processo de levantamento de necessidades:

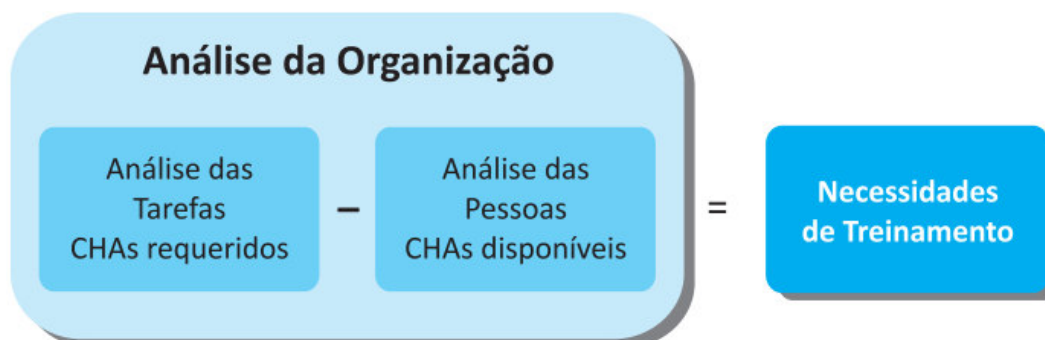
[...] identifica as competências necessárias que uma organização precisa desenvolver para alcançar seus objetivos, os CHA's [conhecimentos, habilidades e atitudes] que um indivíduo deve apresentar para desempenhar sua função, bem como identifica os indivíduos que necessitam de treinamento por não apresentarem esses CHA's desenvolvidos.

De forma geral, essa etapa equivale a “quem”, “o quê” e “quando” treinar e desenvolver pessoas. A figura a seguir representa bem o que estamos falando.

Gil (2001) divide essa etapa em três análises: análise da organização, análise das tarefas e análise das pessoas. Na análise da organização, são necessárias informações amplas como missão, clima organizacional, objetivos, estratégia organizacional e outros. Na análise das tarefas, demanda dados sobre as responsabilidades dos indivíduos, as condições de trabalho e as atividades desempenhadas. E por fim, na análise das pessoas, observa quais os

conhecimentos, habilidades e atitudes essas pessoas possuem para realizar o seu trabalho. A figura a seguir mostra a representação dessa etapa sob a perspectiva do autor.

Figura 2 – Levantamento de Necessidade de Treinamento



Fonte: *Adaptada de GIL (2001)*

Ainda segundo Gil (2001), o processo de levantamento de necessidades pode ser entendido como uma forma de identificar a escassez das habilidades necessárias para realizar tarefas que envolvem os objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2009), essa etapa do treinamento corresponde ao diagnóstico inicial do que deve ser feito. Significa localizar e identificar as necessidades ou carências de treinamento, numa unidade organizacional ou na organização como um todo, ou ainda em uma determinada atividade a ser executada.

Nessa etapa inicial, são analisadas as exigências das funções e as tarefas que deverão ser realizadas com resultados superiores, e também o perfil do indivíduo. Algumas técnicas utilizadas no levantamento de necessidades são: entrevistas com as pessoas que trabalham na linha de frente do atendimento, com gerentes imediatos e chefes, aplicação de questionários, pesquisa de clima organizacional, reuniões interdepartamentais, testes de conhecimento, avaliação de desempenho, e outros. (ZACCARELLI, 2008).

Enfatiza Marras (2000, p.152) “O levantamento de necessidades engloba pesquisa e análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências cognitivas relativas ao trabalho”.

Ainda segundo Marras (2000), o levantamento de necessidades é uma pesquisa que utiliza métodos como: aplicação de questionários, entrevistas, aplicação de testes, folha de avaliação de desempenho e outros.

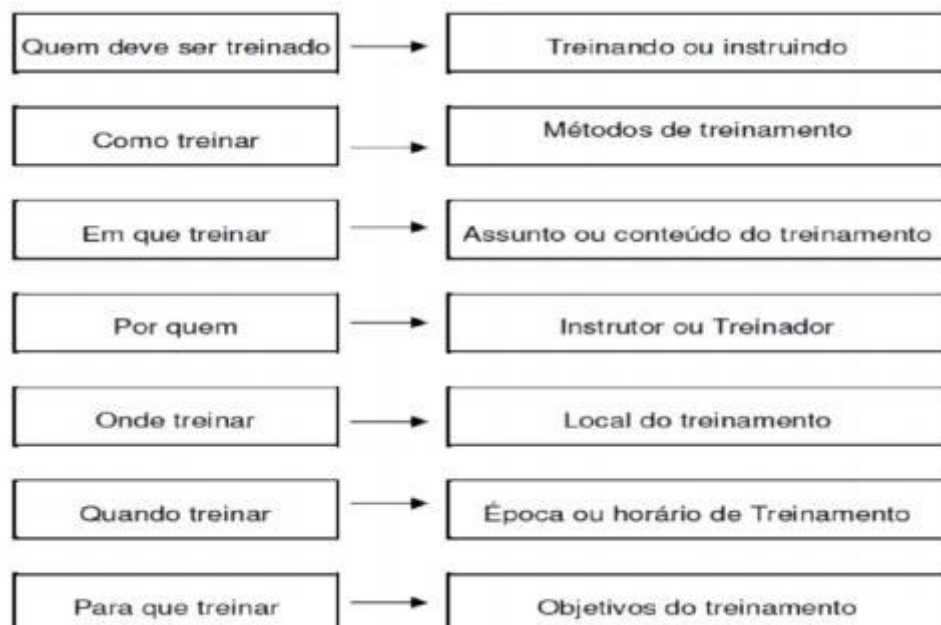
O levantamento de necessidade é o primeiro passo a ser dado. Os funcionários e os treinadores devem saber o motivo pelo qual irão treinar e desenvolver suas habilidades. No decorrer do processo serão analisadas as pessoas que precisam de treinamentos, quais precisam aprimorar suas habilidades e aquelas que precisam corrigir seus erros.

3.4.2 Planejamento e Programação

A segunda etapa é referente ao planejamento e programação, é quando são elaborados os planos e os recursos para a realização do treinamento. Primeiro são identificados os objetivos do treinamento, em seguida os prazos que deverão ser cumpridos, e depois, os critérios de avaliação dos resultados. (ZACCARELLI, 2008).

Para Chiavenato (2004), a segunda etapa do processo de treinamento deve seguir alguns critérios que são respondidos com algumas perguntas, como veremos abaixo:

Figura 3 – A programação de treinamento



Fonte: *CHIAVENATO (2010, p. 376)*

Como ocorre em todo treinamento, existe também a ocorrência dos custos, é preciso realizar um cálculo estimado do benefício que retornará para a

empresa, pois os custos com treinamento também podem sobrecarregar. (ZACCARELLI, 2008).

O planejamento e a programação consideram os planos, os prazos, os programas, os recursos, os responsáveis, os seus custos.

Segundo Marras (2011), essa etapa representa a análise das ações prioritárias anteriormente planejadas, como também o ato de coordenar essas atividades para que sejam implementadas em módulos de aprendizagem.

Para Gil (2001), o planejamento dos treinamentos envolve um conjunto de dados, como os objetivos gerais, os objetivos específicos, conteúdo, estratégias de ensino e outros.

A etapa do planejamento nada mais é do que um processo elaborado a partir do levantamento de necessidades que o objetivo de alcançar os objetivos desejados.

3.4.3 Execução

A terceira etapa consiste em colocar em prática tudo que foi feito nas etapas anteriores. No entanto nem sempre o que foi planejado é possível de ser executado, então devem ser feitas alterações necessárias de acordo com a reação observada nos treinamentos. A execução é o momento de alcançar os objetivos e a eficácia do projeto, ou seja, é “momento de entrega” do processo. (ZACCARELLI, 2008).

Na etapa de execução o instrutor/professor é o elemento diferencial para o sucesso do projeto. É esperado que a forma como ele conduz as reuniões desperte para um ambiente motivador ao aprendiz. Isso também deve ser utilizado quando o treinamento for a distância de forma interativa. (ZACCARELLI, 2008).

Do ponto de vista de Chiavenato (2009, p.103-106), o treinamento depende de alguns fatores para acontecer, são eles:

- 1) Adequação do programa de treinamento as necessidades da organização e dos treinados. O treinamento deve ser a solução dos problemas que deram origem as necessidades diagnosticadas ou percebidas.
- 2) Qualidade do material de treinamento apresentado. O material de ensino visa concretizar a instrução, objetivando devidamente facilitar a compreensão do aprendiz pela utilização de recursos audiovisuais,

umentar o rendimento do treinamento e racionalizar a tarefa do instrutor.

- 3) Cooperação dos chefes e dirigentes da empresa. O treinamento deve ser feito com todo o pessoal da empresa em todos os níveis e funções.
- 4) Qualidade e preparo dos instrutores. Os mesmos devem reunir capacidades pessoais como: facilidade no relacionamento humano, motivação pela função, raciocínio, didática e entre outros.
- 5) Qualidade dos aprendizes. Influencia substancialmente nos resultados dos programas de treinamento. Tanto os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos aprendizes em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos de treinamento para que se chegue a dispor de pessoas mais adequadas para cada trabalho. (CHIAVENATO, 2009, p.103-106)

A execução está ligada ao planejamento e consiste em garantir os meios necessários para atingir os resultados previstos. Mas para isso, é preciso fazer o acompanhamento das atividades, de forma a corrigir possíveis erros durante essa etapa do treinamento.

Para Marras (2000, p.57), “a execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

A execução do treinamento é uma relação entre o instrutor e o treinando, onde o primeiro fará uso de estratégias de ensino para que o segundo possa aprender as competências e habilidades requeridas no treinamento. (GIL, 2001).

Essa etapa do processo de treinamento pressupõe uma relação de instrução e aprendizagem e requer uma integração de esforços para que os resultados e objetivos sejam alcançados.

3.4.4 Avaliação dos resultados

Na quarta etapa temos avaliação de resultados, onde há uma comparação entre os resultados esperados do treinamento e o aproveitamento pelos participantes. Dessa forma haverá uma eficiência dos recursos obtidos. (ZACCARELLI, 2008).

A avaliação dos resultados é a última etapa do treinamento. É um dos principais problemas dessa etapa é a avaliação de sua eficiência. De acordo com Chiavenato (2009, p.106) a avaliação deve considerar dois principais aspectos:

- Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados;

- Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Ainda segundo Chiavenato (2009), além dessas duas questões, é preciso definir se as técnicas de treinamento utilizadas são mais efetivas que outras que poderiam ser consideradas.

De acordo com Marras (2011), a avaliação de treinamento, tem o objetivo de comparar as informações conseguidas com as informações esperadas pela organização. É nessa etapa que conseguimos saber qual o retorno do treinamento para a empresa e se ele realmente aconteceu. Caso o treinamento não tenha sido bem planejado, a empresa terá dificuldades para avaliar e mensurar esses resultados.

Gil (1994, p.78) utiliza como conceito de avaliação de resultados o conceito de Hamblin (1978) “Qualquer tentativa de obter informações sob os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações”. É notório que nas avaliações devem ser incluídas as investigações realizadas durante e depois dos treinamentos.

A avaliação de resultados é de grande relevância para a empresa, pois é a partir dela que a empresa comprova se o treinamento está sendo um investimento ou gerando apenas custos.

O objetivo de se avaliar um programa de treinamento é verificar a sua eficácia. Ao se planejar e implementar um programa de treinamento eficaz devem ser observados alguns fatores, são eles:

1. Determinação das Necessidades;
2. Estabelecimento de objetivos;
3. Determinação do conteúdo temático;
4. Seleção dos participantes;
5. Determinação da agenda ideal;
6. Seleção de local apropriado;
7. Seleção de instrutores adequados;
8. Seleção e preparação de recursos audiovisuais;
9. Coordenação do programa.
10. Avaliação do programa. (KIRKPATRICK, 2010, p. 21-22).

De acordo com Kirkpatrick (2010), a avaliação dos resultados possui quatro níveis que representam uma sequência de maneiras de avaliar programas de treinamento. Cada nível é relevante e interfere no nível seguinte. Sendo assim, nenhum nível deve ser menosprezado com o intuito de chegar mais rápido ao nível que o instrutor julga mais importante.

A seguir estão apresentados detalhes sobre os quatro níveis abordados por Kirkpatrick.

3.4.4.1 Reação

A avaliação neste nível mensura a reação dos participantes. Também chamado de medida de satisfação do cliente. Existem vários motivos para a aplicação dos questionários de reação. O primeiro é que ele funciona como um excelente *feedback* entre os treinados e os instrutores, além de contar com sugestões e comentários que auxiliam no desenvolvimento da organização. O segundo motivo é que eles mostram que os instrutores estão lá para ajuda-los, e para isso necessitam saber se estão sendo eficazes. E o terceiro, é que eles fornecem dados e informações quantitativas que podem ser utilizadas pela organização para definir padrões de desempenho e assim melhorar os treinamentos futuros. (KIRKPATRICK, 2010)

Ainda segundo Kirkpatrick (2010), além de importante, a avaliação da reação é fácil de fazer de forma eficaz. A maioria dos instrutores utiliza questionários, alguns são eficazes e outros não. Porém existe algumas diretrizes que auxiliam os instrutores a obter respostas mais proveitosas para a organização, são elas:

1. Defina o que você quer saber;
2. Crie um formulário que quantifique as reações;
3. Incentive comentários e sugestões por escrito;
4. Obtenha 100% de reações imediatamente;
5. Obtenha respostas sinceras;
6. Desenvolva padrões aceitáveis;
7. Contraste as reações com os padrões e tome as providências adequadas;
8. Comunique as reações, conforme seja apropriado. (KIRKPATRICK, 2010, p. 44).

A avaliação da reação é fundamental para que a organização possa dispor de dados concretos sobre a satisfação e motivação do cliente. É importante também porque a reação deles pode levar ao fracasso ou sucesso do programa, pois caso as reações não sejam positivas o gerente do treinamento pode decidir pela descontinuidade do programa de treinamento. Além disso, se a reação dos participantes forem negativas, possivelmente os treinandos não estarão motivados a aprender.

3.4.4.2 Aprendizagem

A aprendizagem é o momento em que ocorrem as mudanças de atitude nos participantes. É quando ocorre o ganho de conhecimento e habilidades através da participação no programa de treinamento. Dessa forma, alguns instrutores afirmam que, se não acontecer a mudança de comportamento, o aprendizado terá sido nulo. (KIRKPATRICK, 2010).

Segundo Kirkpatrick (2010), a medição do aprendizado é importante, pois para que aconteça a mudança no comportamento é necessário que os objetivos do treinamento tenham sido alcançados. O autor também fala que medir a aprendizagem é mais difícil e demorado do que medir a reação. E para a realização dessa medição, existem diretrizes que ajudam na avaliação da aprendizagem, são elas:

1. Se possível, use um grupo de controle;
2. Avalie conhecimentos, habilidades e/ou atitudes tanto antes como depois do programa;
3. Aplique um teste por escrito para medir conhecimento e mudança nas atitudes;
4. Aplique um teste de desempenho para medir habilidades;
5. Obtenha 100% de respostas;
6. Use os resultados da avaliação para tomar providências adequadas. (KIRKPATRICK, 2010, p. 58).

Ainda Kirkpatrick (2010), a avaliação do treinamento é importante pois mede a eficácia do instrutor em mudar as atitudes ou melhorar os conhecimentos. Ou seja, se ocorrer pouco ou nenhum aprendizado, isso implica dizer que haverá pouca ou nenhuma mudança no comportamento.

A aprendizagem é o segundo nível da avaliação dos programas de treinamento. Em muitas das vezes o objetivo do treinamento será aumentar o conhecimento, as habilidades e atitudes. E a medição do aprendizado é de grande importância para os envolvidos. Medir o aprendizado significa definir alguns pontos como: Que conhecimentos foram adquiridos? Que habilidades foram aprimoradas ou desenvolvidas? Ou ainda, que atitudes foram transformadas? E como já abordado, é necessário que ocorra um ou mais objetivos do treinamento para que a mudança de comportamento ocorra nos participantes. No próximo nível será abordado o comportamento, veremos a sua relação com o nível da aprendizagem e sua importância para o programa de avaliação de treinamentos.

3.4.4.3 Comportamento

O comportamento é o nível em que os participantes mudaram seu comportamento em função da participação no treinamento. É importante que os instrutores não pulem os níveis 1 e 2, pois esse é um erro grave, porque caso a avaliação do comportamento seja negativa, não significará dizer que a reação e a aprendizagem foram também, pois é possível que a reação tenha obtido resultados favoráveis. (KIRKPATRICK, 2010).

Para Kirkpatrick (2010), ao falar da avaliação de comportamento é importante observar três pontos: o primeiro, é que os treinandos só poderão mudar o seu comportamento, se tiverem oportunidade de fazê-lo. Segundo, mesmo que o treinando tenha a oportunidade de aplicar o que aprendeu, é impossível prever quando isso acontecerá. Terceiro, o treinando pode ter diversas conclusões ao fim do treinamento, ele pode gostar do novo comportamento e continuar aplicando, pode não gostar e voltar a ter o comportamento antigo, ou pode gostar do comportamento adquirido, mas o chefe ou outras limitações o impedem de manter esse comportamento. E em qualquer uma dessas conclusões, é importante oferecer ajuda e encorajar os treinandos ao retornar dos treinamentos finalizados. Existem algumas diretrizes que auxiliam na avaliação do nível 3, são elas:

1. Se possível, use um grupo de controle;
2. Dê tempo para que a mudança de comportamento ocorra;
3. Avalie antes e depois do treinamento, se for viável;
4. Pesquise e/ou entreviste um ou mais entre os seguintes: treinandos, seu superior imediato, seus subordinados e outros que observem seu comportamento com frequência;
5. Obtenha 100% de respostas ou use uma amostragem;
6. Repita a avaliação em intervalos apropriados;
7. Avalie a relação custo/benefício. (KIRKPATRICK, 2010, p. 68).

A avaliação do comportamento mostra a mudança do comportamento como consequência do programa de treinamento. Para alcançar um resultado final satisfatório, é necessário primeiro que aconteça uma mudança de comportamento. Dessa forma, é importante observar se os conhecimentos, habilidades e atitudes foram repassados para o ambiente de trabalho. E para haver uma mudança no comportamento, é preciso antes de tudo que o treinando reconheça suas limitações e sua vontade de mudar. Além de contar com o apoio e um clima que favoreça a aplicação desses novos comportamentos aprendidos.

3.4.4.4 Resultados

Os resultados são aqueles obtidos em razão da participação dos treinandos no programa. Os resultados finais podem englobar a redução de custo, a melhora da qualidade, o aumento das vendas ou da produção, entre outros. E esses resultados são a razão de existir os treinamentos. Logo, temos que os objetivos do programa devem ser estabelecidos com base nesses termos. (KIRKPATRICK, 2010).

De modo geral, o último nível é o maior desafio para os profissionais de treinamento, pois os resultados são a razão de existir do programa. Dessa forma, é feita uma avaliação dos resultados obtidos na organização para saber se o treinamento evidenciou alguma mudança, seja ela comportamental ou no grau de satisfação da empresa.

Segundo Kirkpatrick (2010), o último nível do programa é a parte mais importante, e possivelmente a mais difícil do processo, pois representam os resultados finais obtidos em consequência do programa de treinamento. Assim como os outros, o quarto nível possui diretrizes que auxiliam na avaliação do treinamento, são elas:

1. Se possível, use um grupo de controle;
 2. Dê tempo para os resultados serem atingidos;
 3. Faça avaliações antes e depois do treinamento, se for viável;
 4. Repita a medição em intervalos apropriados;
 5. Avalie a relação custo/benefício;
 6. Conte-se com indícios, se não for possível obter provas concretas.
- (KIRKPATRICK, 2010, p. 79).

Ainda segundo Kirkpatrick (2010), ao observar os objetivos do programa, é possível perceber que quase todos pretendem alcançar um resultado valioso. Os instrutores olham para o resultado final e perguntam para si mesmos: “Que comportamento os supervisores necessitam ter para que esses resultados sejam alcançados?”. E então eles decidem quais os comportamentos, habilidades e atitudes os supervisores necessitam ter para se comportarem da maneira esperada. E por fim tomam as providências necessárias para que o treinamento aconteça.

Dessa forma, dizer que o treinamento foi bom, não significa dizer que ele foi bem executado, planejado e que todas as tarefas foram cumpridas. Um bom programa é aquele que possui os recursos mencionados, mas acima de tudo,

consegue alcançar os resultados almejados tanto para a organização, quanto para o indivíduo.

3.5 Treinamento na Administração Pública

As ações de treinamento são conhecidas como aquelas que têm orientação predominantemente operacional, voltada para a transmissão de competências que habilitam a realizar atividades ou modificar a forma de realiza-las. Em relação a isso, existem várias competências nas organizações públicas contemporâneas que são aprendidas efetivamente, como por exemplo aquelas que implicam aprender a utilizar funcionalidades de sistemas corporativos informatizados. As ações de treinamento são aquelas voltadas a promover o que se denomina de melhoria contínua nos processos, denominada de circuito simples de aprendizagem por Chris Argyris *apud* Bergue (2014).

Segundo Nakane (2007), no setor público as ações de treinamento devem ser priorizadas, pois esse tipo de organização trata dos interesses da sociedade e do bem público de todos os cidadãos, e com as ações de treinamento efetivas, seus servidores poderão executar suas atividades de forma mais efetiva.

As organizações precisam oferecer programas de treinamento e desenvolvimento procurando manter um ambiente de aprendizagem, de forma que os servidores se sintam a vontade para buscar aprendizado constante, e seus gestores tratem o treinamento como uma atividade estratégica, mas para isso é necessário que haja esforço de ambas as partes, servidor e instituição.

Segundo Moreira & Costa (2005, p. 1662), as instituições públicas:

[...] Precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, prontas a aprender novos procedimentos com agilidade. Precisam ainda, ser coerentes com as aspirações das pessoas por auto-respeito e auto-realização, possibilitando uma maior consciência profissional e meios para o resgate da auto-estima. Da mesma forma, precisam racionalizar as atividades e buscar formas criativas de agir.

Observa-se que do ponto de vista da gestão de pessoas no setor público, as ações de treinamento são de grande eficácia para a aplicabilidade da prestação de serviço público, pois aumenta o conhecimento, as habilidades e atitudes dos servidores, através da aprendizagem continuada, melhorando assim a qualidade dos serviços prestados a população.

4 O MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL DO MARANHÃO

Segundo o site do Ministério Público Federal/Procuradoria da República no Maranhão (2016), A Procuradoria da República no Maranhão (PR/MA), é uma unidade do Ministério Público Federal do Maranhão, e trabalha com assuntos que envolvem a defesa dos direitos sociais e individuais indisponíveis da ordem jurídica e do regime democrático, como por exemplo, o direito à vida, à saúde e à liberdade.

Em relação as principais atribuições do MPF, temos a fiscalização da aplicação das leis, a defesa do patrimônio público da União e o zelo pelo efetivo respeito dos poderes públicos aos direitos assegurados da Constituição.

No interior do Maranhão, as unidades do MPF estão localizadas nas cidades de Imperatriz, Caxias, Balsas e Bacabal.

4.1 Breve Histórico

De acordo com o site do Ministério Público Federal/Procuradoria da República no Maranhão (2016), essa importante instituição é resultado do desenvolvimento do estado brasileiro e da democracia. A história é marcada por grandes processos que resultam do *Parquet* como instituição e na expansão da sua área de atuação.

No período colonial não existia o Ministério Público como instituição, porém as Ordenações Manuelinas de 1521 e as Ordenações Filipinas de 1603 relacionam-se aos promotores de justiça, concedendo a eles o papel de fiscalizar a lei e promover a acusação criminal.

A partir da época imperial, em 1832, começou a sistematização das ações do Ministério Público. E foi então que na República, o decreto nº 848, de 11/09/1890, aborda em um capítulo, acerca da estrutura e atribuições do Ministério Público no âmbito federal. Porém, foi somente com o processo de codificação do direito nacional que foi possível o crescimento do Ministério Público.

No ano de 1951, criou-se o Ministério Público da união, através da lei federal nº 1.341, e essa se ramificava em Ministério Público Federal, Eleitoral, Militar e do Trabalho.

Já em 1981, a Lei Complementar nº 40 aborda o estatuto do Ministério Público, retratando as suas garantias e atribuições.

O Ministério Público alcançou novo patamar no concerto das instituições, com o reforço do seu protagonismo na tutela dos interesses mais caros e vitais da sociedade brasileira. A propositura das ações de controle de constitucionalidade das leis e atos normativos, a promoção privativa da ação penal pública, o controle externo da atividade policial, a instauração do inquérito civil, foram relacionados no texto constitucional, entre as funções do Ministério Público.

No ano de 1985, a lei 7.347 de Ação Civil Pública, aumentou consideravelmente à atuação do *Parquet*, atribuindo-lhe a função de defender os interesses difusos e coletivos. Antes o Ministério Público desempenhava funções apenas na área criminal. Com o advento da ação civil pública, a instituição passa a ser tutelador dos interesses coletivos e difusos.

Em 1993, foi promulgada a Lei Complementar nº 75, que dispôs sobre o estatuto, as atribuições e a organização do MPU. Foi prevista a criação de câmaras temáticas por função ou por matéria, visando à coordenação do exercício funcional.

Existe ainda, a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC), a qual compete a defesa dos direitos constitucionais do cidadão, em face dos poderes públicos e pelos prestadores de serviços e relevância pública.

Atualmente, o MPF exerce as suas funções nas causas de competência do Supremo Tribunal Federal (STF), do Superior Tribunal de Justiça (STJ), dos Tribunais Regionais Federais (TRF) e dos Juízes Federais, bem como dos Tribunais e Juízes Eleitorais. A autonomia na estrutura do Estado e a independência funcional dos membros garantiram a liberdade de atuação e foram essenciais para que a Instituição afirmasse a sua relevância perante a sociedade.

4.2 Missão

A missão do MPF é “promover a realização da justiça, o bem da sociedade e em defesa do Estado Democrático de Direito”.

4.3 Visão

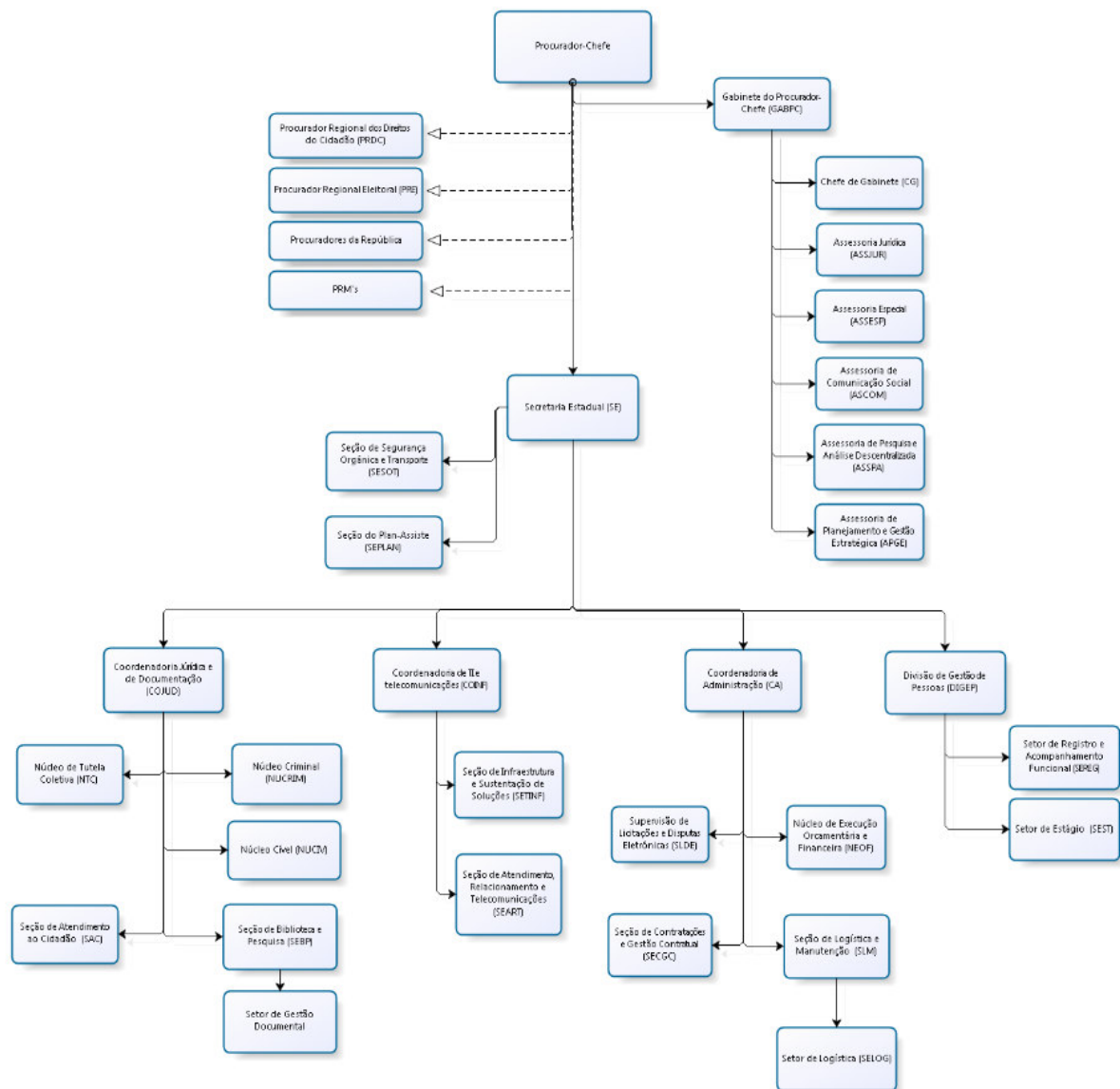
A visão do MPF é “até 2020, ser reconhecido, nacional e internacionalmente, pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção”.

4.4 Organograma

Dentre as atuais 172 unidades do MPF, figuram a Procuradoria-Geral da República (PGR), cinco Procuradorias Regionais da República, 27 Procuradorias da República nos Estados e no distrito Federal e 139 Procuradorias da República nos Municípios. O quadro abaixo mostra toda a organização do Ministério Público Federal/ Procuradoria da República no Maranhão e os seus devidos setores.

As principais tomadas de decisão são elaboradas pela PGR, localizada em Brasília.

Figura 4 – Organograma – PR/MA



Fonte: *Organograma...* (2016)

4.5 A Secretária Estadual

Segundo o regimento interno do Ministério Público Federal (2016), a Secretaria Estadual (SE) é responsável pela coordenação das ações das unidades administrativas, como também, assessorar o Procurador-Chefe em relação a supervisão das unidades da PR/MA. Compete a SE também a entrega da programação orçamentária ao Procurador-Chefe, a orientação e elaboração de planos e projetos de trabalho que abordem alternativas para a viabilização de projetos no âmbito da Procuradoria da República no Estado. E em conjunto com os chefes e coordenadores, promover melhores condições ambientais, implantar estruturas administrativas e racionalizar os processos operacionais.

A Secretária Estadual é formada pelos seguintes setores, são eles:

- I. Coordenadoria Jurídica (COJUD), formada pelos:
 - a. Núcleo de Tutela Coletiva (NTC);
 - b. Núcleo Criminal (NUCRIM);
 - c. Núcleo Cível (NUCIV);
 - d. Seção de Atendimento ao Cidadão (SAC);
 - e. Seção de Biblioteca e Pesquisa (SEBP);
 - f. Setor de Gestão Documental.
- II. Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC), formada pelas:
 - a. Seção de Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Sustentação de Soluções (SETINF);
 - b. Seção de Atendimento, Relacionamento e Telecomunicações (SEART).
- III. Coordenadoria de Administração (CA), formada pelos:
 - a. Supervisão de Licitações e Disputas Eletrônicas (SLDE);
 - b. Seção de Contratações e Gestão Contratual (SECGC);
 - c. Núcleo de Execução Orçamentária e Financeira (NEOF);
 - d. Seção de Manutenção e Serviços Gerais (SMSG);
 - e. Setor de Logística (SELOG).
- IV. Divisão de Gestão de Pessoas (DIGEP), formada pelos:
 - a. Setor de Registro e Acompanhamento Funcional (SEREG);
 - b. Setor de Estágio (SEST).

- V. Seção de Segurança Orgânica e Transporte (SESOT);
- VI. Seção do Plan-Assiste (SEPLAN).

4.6 A Portaria PGR Nº 198

A portaria Nº 198 regulamenta o disposto no art. 127, § 2º, da Constituição Federal e no art. 26, inciso XIII, da Lei Complementar nº 75, de 20/05/1993.

A portaria, em seu início, considera que as ações de treinamento, desenvolvimento e educação devem apoiar a realização do planejamento estratégico e a concretização dos objetivos e meta da instituição. Sendo assim, elas devem ser planejadas para que possam atender e antever as necessidades da organização.

No primeiro capítulo o treinamento é definido como, uma “ação educacional de curta e média duração que objetive a melhoria do desempenho funcional, por meio da criação de situações que facilitem a aquisição, a retenção e a transferência de aprendizagem para o trabalho”. (Portaria Nº 198, Art. 1, I)

O art. 3º estabelece os objetivos do programa de Treinamento, Desenvolvimento e Educação para os servidores do MPU:

Figura 5 – Objetivos do Programa.

I - alinhar as ações de treinamento, desenvolvimento e educação ao direcionamento estratégico de cada ramo do MPU;

II - incentivar e viabilizar o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, de forma contínua;

III - contribuir para a melhoria contínua e a inovação dos processos de trabalho;

IV - compartilhar conhecimentos e experiências existentes na instituição;

V - estabelecer a corresponsabilidade pelo processo de desenvolvimento das pessoas entre a área de gestão de pessoas, os gestores e os próprios servidores;

VI - sensibilizar para a responsabilidade social e ambiental;

VII - compartilhar melhores práticas entre os ramos e outras instituições; e

VII - contribuir para a excelência dos serviços prestados pela instituição.

No art. 5º é abordada as modalidades das ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, conforme vemos a seguir:

- I) Ações internas – aquelas promovidas pelo próprio MPU, com ou sem ônus, ministradas por instrutores internos ou externos;
- II) Ações externas - consistem em cursos palestras, encontros, congressos, seminários, simpósios e correlatos, com ou sem ônus, promovidos por empresas ou instituições externas;
- III) Ações no exterior – eventos de capacitação técnica, realizados fora do país, com ou sem ônus;
- IV) Ações da Escola Superior do Ministério Público da União – consistem em atividades realizadas pela Escola superior do MPU, com vistas a atualização dos servidores dos quatro ramos;
- V) Treinamento em serviços – caracterizado pela disseminação e orientação sobre rotinas de trabalho específicas da unidade de lotação do servidor;
- VI) Estágios práticos – têm por objetivo a prática de conhecimentos, podendo ser realizados internamente ou em outras instituições de relevante experiência no assunto em questão;
- VII) Visitas Técnicas – visitas de servidores a outras instituições para conhecer experiências que possam servir de modelo para aplicação no MPU;
- VIII) Ensino a distância – consiste em ações de aprendizagem não presenciais ou semipresenciais, mediadas por tecnologia de informação e comunicação. (PORTARIA PGR Nº 198, art. 5º).

A área de gestão de pessoas deverá realizar em conjunto com as demais unidades gestoras, o levantamento de necessidades, como também o planejamento das ações a serem realizadas durante esse período, e proporcionar a avaliação dessas ações. (art. 6º).

Em relação ao levantamento de necessidades, a portaria menciona que essa etapa tem como propósito aferir as demandas das ações de treinamento, desenvolvimento e educação, com base na missão, visão e nos objetivos organizacionais. Ao tratar do Planejamento das ações de T&D&E, a portaria menciona que essa etapa será realizada com base nos resultados obtidos nas avaliações de desempenho funcional e/ou de estágio probatório dos servidores, como também através de direcionamentos do MPU, estudos realizados pelas unidades de gestão de pessoas e também através de solicitações das unidades gestoras (art. 7º, art. 8º).

A avaliação das ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação deverão ser baseadas em um processo sistêmico de coleta de informações, com o objetivo de proporcionar a revisão e o aprimoramento das ações T&D&E. a avaliação deverá ser realizada por unidade competente de cada rama, e deverá abordar os níveis de reação, de aprendizagem e de comportamento. (art. 9º).

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia que será utilizada na execução do trabalho, mostrando o tipo de pesquisa e a forma como os dados serão coletados, analisados e interpretados.

5.1 Caracterização da Pesquisa

De acordo com Lakatos e Marconi (2007) pesquisa é:

Procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Pesquisar significa muito mais do que apenas buscar verdade, encontrar respostas para questões propostas, utilizando método científico. (LAKATOS E MARCONI, 2007, p.9).

Desta forma, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois segundo Collis e Hussey (2005) é realizada sobre um problema de pesquisa, quando há pouco ou nenhum conhecimento referente ao problema levantado. E também apresenta-se como descritiva, pois segundo Andrade (2007, p. 114), na pesquisa descritiva “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Primeiramente, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica, onde foram utilizados livros de diversos autores, como também, artigos acadêmicos e técnicos, e na temática referente ao Ministério Público Federal do Maranhão, utilizaram-se sítios especializados no assunto, cartilhas e portaria que tratam da temática em questão.

A pesquisa é definida como estudo de caso. Cervo e Bervian (1996, p.50) definem que o estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois segundo Chizzotti (2001, p. 88), “As qualitativas fundamenta-se em dados que vêm de relações interpessoais e são analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos”.

5.2 Universo e Amostra

Segundo Gil (2010) universo ou população é um conjunto definido de elementos com determinadas características. Enquanto que a amostra deve ser obtida por um processo probabilístico e aleatório, através de uma população homogênea e específica. Foram convidados a participar dessa pesquisa, servidores públicos de alguns setores do Ministério Público Federal/Procuradoria da República no Maranhão.

Os participantes da pesquisa foram os servidores lotados nos setores que compõem a Secretária Estadual do MPF. A Secretária Estadual é composta de 82 servidores, dentre analistas e técnicos. Foram aplicados 50 questionários e em retorno obteve-se 35, representando 42,7% do universo pesquisado.

5.3 Coleta de Dados

Primeiramente, os dados iniciais foram coletados através de pesquisas bibliográficas; como também nos sítios do MPU e na portaria da PGR que trata sobre Treinamento no âmbito do MPF.

Em segundo, este trabalho teve como instrumento de coleta de dados questionário desenvolvido pelo autor. Este instrumento foi selecionado por ser, de acordo com Gil (2007), uma forma mais rápida e barata para se obter informações, e também por garantir o anonimato das pessoas. O questionário foi aplicado aos servidores da Secretária Estadual do MPF, na semana de 11 de julho a 18 de julho de 2016.

O questionário aplicado contou com instruções a respeito do preenchimento, dez perguntas fechadas, e duas perguntas fechadas utilizando a escala *Likert*, na qual “os respondentes indicam suas atitudes marcando em que grau concorda ou discorda de declarações cuidadosamente construídas que expressam atitudes em relação a algum objeto variando de muito positivas a muito negativas” (ZIKMUND, 2006 p. 287).

5.4 Análise e Apresentação de Dados

Na análise de dados, utilizou-se de ferramentas como planilhas, tabelas e quadros para organizar as informações e agrupar os dados coletados nos questionários aplicados, e assim realizar as devidas observações.

Utilizou-se de análise de conteúdo, que segundo Vergara (2004), é uma técnica de análise de comunicação, associada ao significado e ao significante da mensagem, que refere-se ao estudo de documentos e textos.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa teve como objetivo fazer um levantamento sob a percepção dos servidores que compõem a Secretária Estadual, em relação aos treinamentos realizados no MPF entre janeiro de 2015 e junho de 2016. A pesquisa foi avaliada segundo a percepção dos servidores. A aplicação do questionário foi realizada na semana de 11 de julho a 18 de julho de 2016.

Foram coletadas informações de uma amostra probabilística correspondente a 42,68 %, do número total de servidores da Secretária Estadual do MPF, composta por 82 servidores. Os questionários foram aplicados em unidades de diferentes setores da Secretária Estadual no âmbito do Ministério Público Federal do Maranhão.

O questionário aplicado contava com uma pequena introdução, com o objetivo de orientar os participantes da pesquisa, quanto à finalidade, o tema e os limites do estudo.

Os resultados da pesquisa estão organizados em três partes. A primeira identifica o perfil dos participantes: gênero, faixa etária, cargo e tempo de serviço. A segunda parte é referente a satisfação, participação e engajamento dos servidores quanto aos treinamentos oferecidos pelo MPF. E a terceira parte, retrata o quão abertos são os servidores que exercem função de chefia, em relação a implementação e continuidade das ações de treinamento realizadas no MPF.

6.1 Perfil dos Participantes

Nesse subcapítulo, foi retratado o perfil dos participantes que responderam o questionário. Foram abordados: o gênero, a faixa etária, o tempo de serviço, o cargo, e se exerce função de chefia ou não.

Gênero

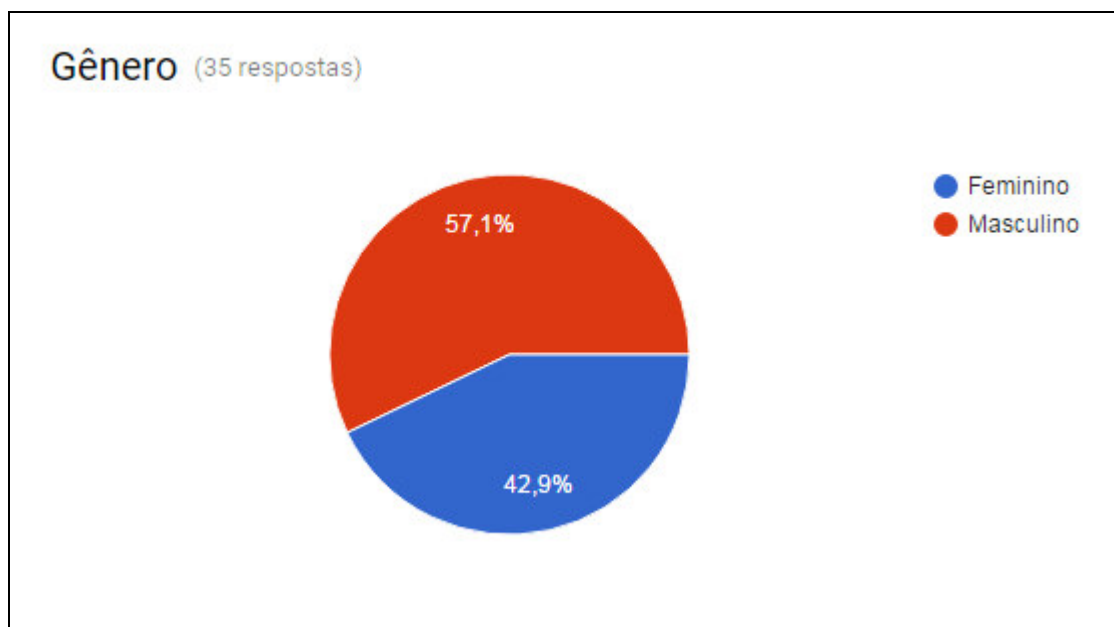
Procurou-se identificar qual o gênero dos participantes. O resultado encontrado segue na Tabela 1:

Tabela 01 - Gênero

Respostas	Total
Masculino	20
Feminino	15
Total	35

Fonte: Autoria Própria

A maioria dos pesquisados é do sexo masculino, perfazendo um total de 20 respondentes, enquanto que o sexo feminino totaliza 15 respostas.

Gráfico 01 – Gênero

Fonte: Autoria Própria

De acordo com o gráfico 1, 42,9% dos entrevistados pertencem ao sexo feminino e 57,1% ao sexo masculino.

Faixa etária

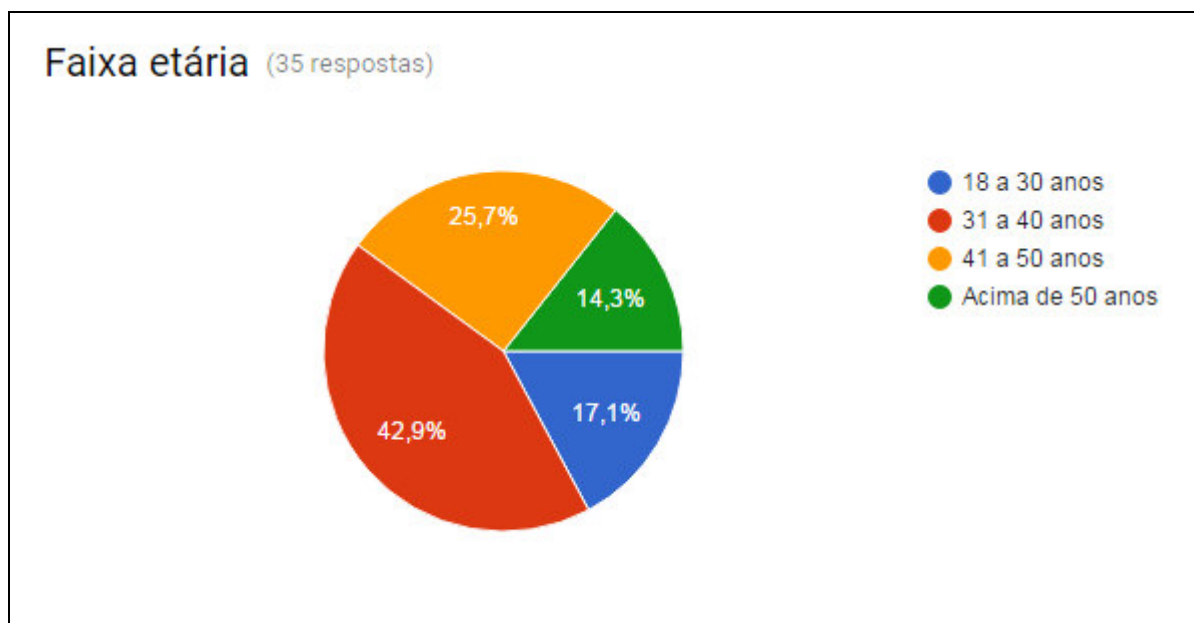
A faixa etária dos participantes está apresentada na Tabela 2:

Tabela 02 – Faixa Etária

Respostas	Total
18 a 30 anos	06
31 a 40 anos	15
41 a 50 anos	09
Acima de 50 anos	05
Total	35

Fonte: Aatoria Própria

A maioria dos servidores participantes está na faixa dos 31 a 40 anos. Enquanto que a minoria dos que responderam a pesquisa encontra-se na faixa etária acima de 50 anos.

Gráfico 02 – Faixa Etária

Fonte: Aatoria Própria

De acordo com o gráfico 2, 42,9% dos entrevistados encontra-se na faixa dos 31 a 40 anos e representam a maioria. Em seguida temos a faixa dos 41 a 50 anos, representando 25,7% da pesquisa. Seguidos pela faixa dos 18 a 30 anos, responsáveis por 17,1% dos respondentes. Enquanto que 14,3% encontram-se na faixa acima de 50 anos e representam a minoria dos entrevistados.

Tempo de Serviço

Sobre o tempo de serviço no MPF. Os resultados estão na Tabela 3:

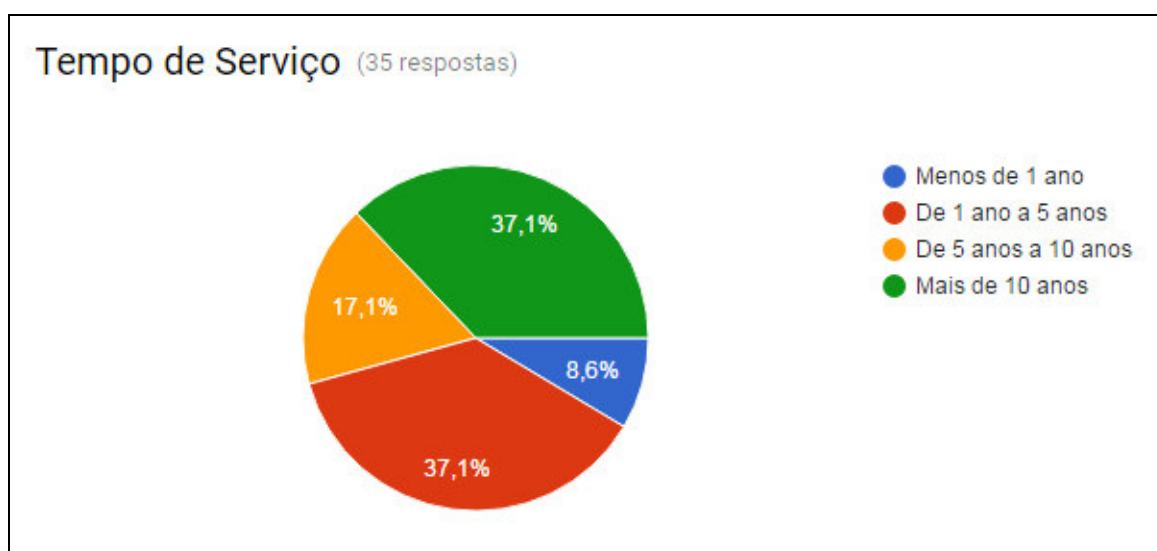
Tabela 03 – Tempo de Serviço

Respostas	Total
Menos de 1 ano	03
De 1 ano a 5 anos	13
De 5 anos a 10 anos	06
Mais de 10 anos	13
Total	35

Fonte: Autoria Própria

A maioria dos entrevistados possui de 1 a 5 anos ou mais de 10 anos no MPF, ambas as faixas com 13 respondentes. A minoria dos entrevistados possui menos de 1 ano de tempo de serviço, com 3 participantes.

Gráfico 03 – Tempo de Serviço



Fonte: Autoria Própria

Conforme observado no gráfico 3, 37,1% dos entrevistados possui de 1 a 5 anos de serviço, e outros 37,1% possui mais de 10 anos de tempo de serviço, sendo esses a maioria. Enquanto que apenas 8,6 % possui menos de 1 ano.

Exerce função de chefia?

Quanto ao exercício da função de chefia. A Tabela 4 ilustra o resultado:

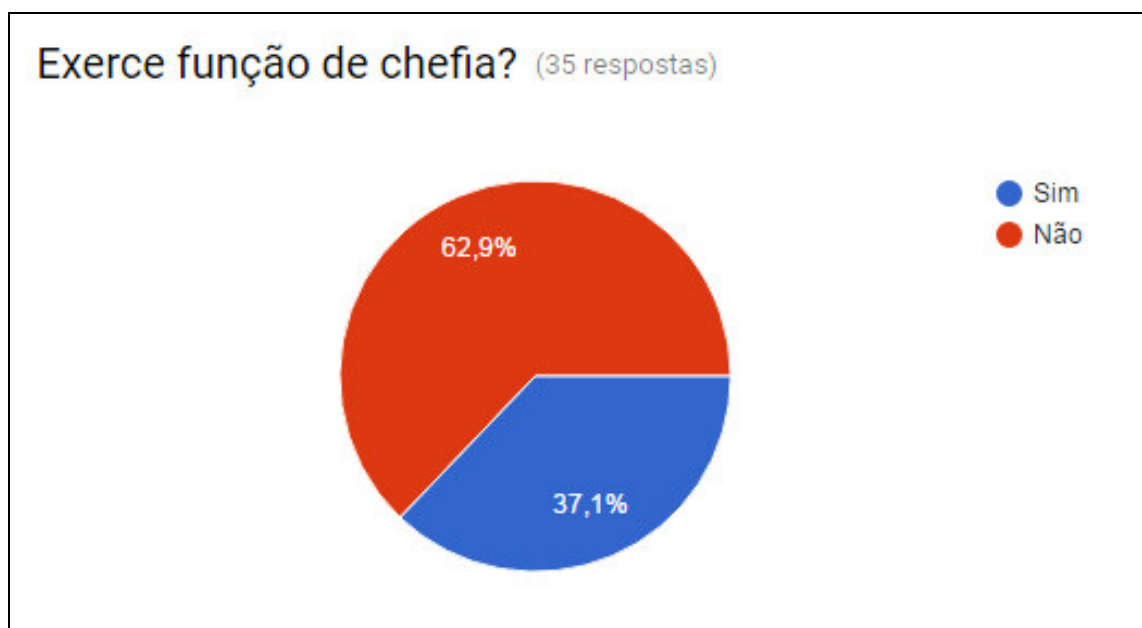
Tabela 04 – Exerce função de chefia?

Respostas	Total
Sim	13
Não	22
Total	35

Fonte: Autoria Própria

Os números mostram que apenas 13 participantes exercem função de chefia, distribuídos em unidades da Secretária Estadual.

Gráfico 04 – Exerce função de chefia?



Fonte: Autoria Própria

Segundo o gráfico 4, a porcentagem dos servidores que exercem função de chefia é de 37,1%. Enquanto que os demais participantes representam 62,9%.

Cargo

Quanto ao cargo que eles exercem. As respostas estão na Tabela 5:

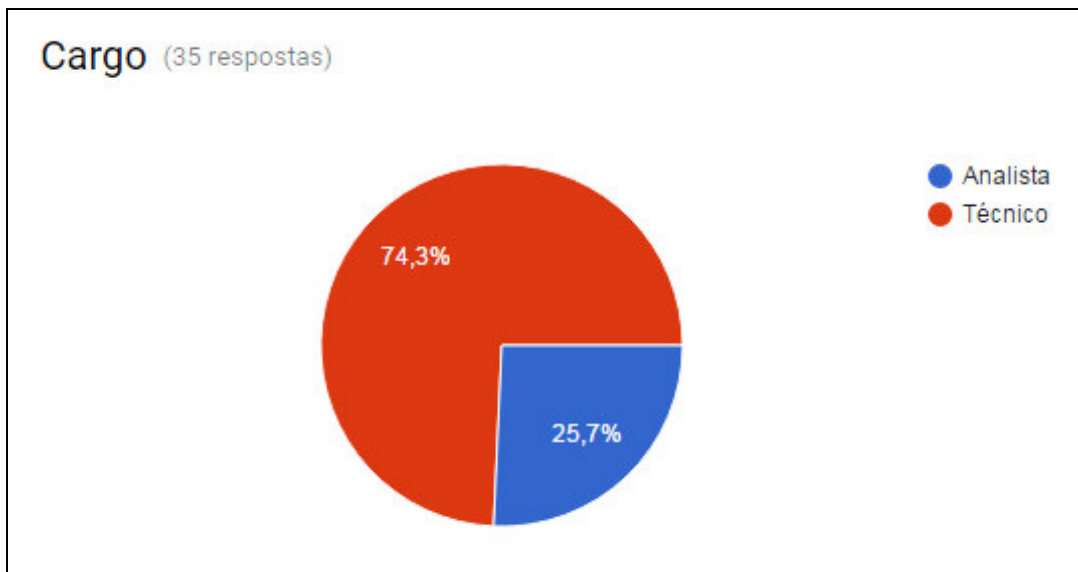
Tabela 05 – Cargo

Respostas	Total
Técnico	26
Analista	09
Total	35

Fonte: Autoria Própria

Os dados mostram que a maioria dos pesquisados são técnicos, perfazendo um total de 26 participantes, sendo assim, apenas 9 são analistas.

Gráfico 05 – Cargo



Fonte: Autoria Própria

Pode-se perceber no gráfico 5 que a porcentagem de analista é de apenas 25,7%, enquanto que os técnicos representam a maioria com 74,3%. Ao se comparar estes dados com os do gráfico anterior, observa-se que a porcentagem de servidores que exercem função de chefia é maior que a porcentagem de analista, sendo assim, é possível afirmar que existem técnicos e analistas exercendo a função de chefia.

6.2 Análise de dados coletados no MPF referentes a satisfação, participação e engajamento dos servidores quanto aos treinamentos.

Nesse subcapítulo, foram retratados os dados referentes a participação, percepção, interesse e engajamento dos servidores quanto aos treinamentos.

Participação em treinamentos realizados pelo MPF

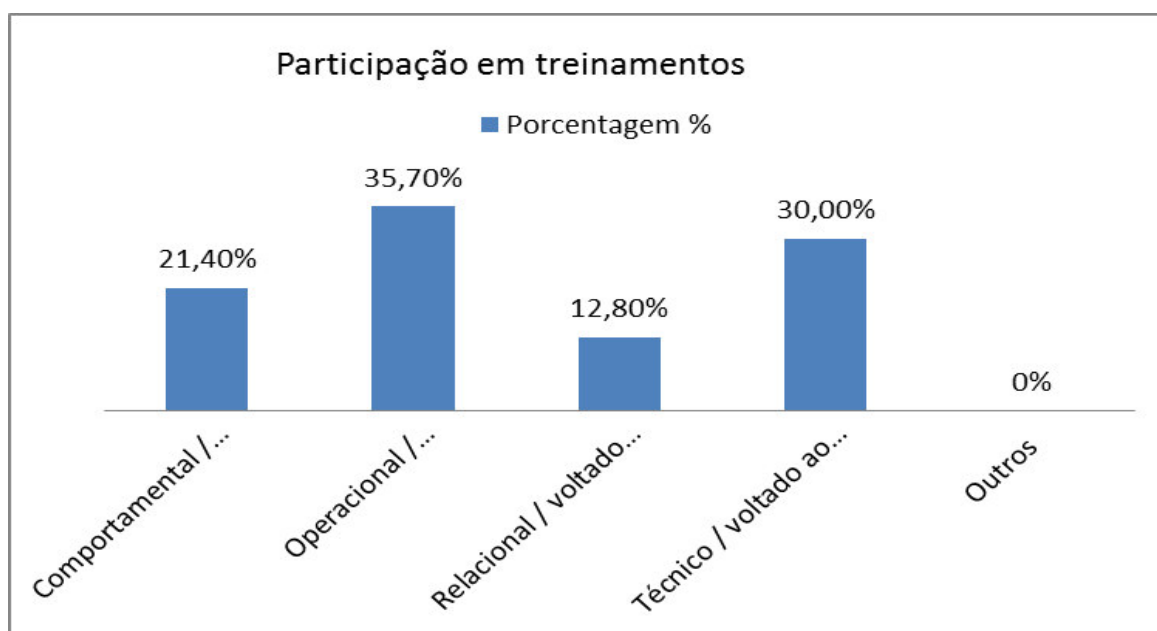
Houve uma preocupação em mensurar a participação dos servidores nos treinamentos oferecidos pelo MPF. As respostas estão na Tabela 6:

Tabela 06 – Participação em treinamentos

Respostas	Total
Comportamental / comportamento no ambiente de trabalho	15
Operacional / voltado à rotinas diárias	25
Relacional / voltado à habilidade de relacionamento interpessoal	09
Técnico / voltado ao desenvolvimento de uma habilidade específica	21
Outros	00
Total	70

Fonte: Autoria Própria

Os treinamentos operacionais e técnicos são a maioria entre os participantes da pesquisa, os dois juntos somam 46 participações. Enquanto que os treinamentos comportamentais e relacionais foram detectados em menor número, perfazendo um total de 24 participações.

Gráfico 06 – Participação em treinamentos

Fonte: *Autoria Própria*

Conforme o gráfico 6, os treinamentos com maior participação são os operacionais, onde 35,7% dos respondentes afirmaram ter participado. Em segundo, 30% dos respondentes participaram de treinamentos na área técnica. Em terceiro, temos a participação em treinamentos na área comportamental, com 21,4%. Em quarto, 12,8% dos respondentes afirmaram ter participado de treinamentos da área relacional. Nenhum dos participantes assinalou a opção “outro”.

Do resultado, percebe-se que os treinamentos da área operacional e técnico possuem maior participação dos servidores, 46, representando 65,7%, sendo o primeiro voltado às rotinas diárias, e o segundo voltado ao desenvolvimento de uma habilidade específica. Em contrapartida, os treinamentos da área comportamental e relacional possuem menor participação na instituição, 24, equivalente a 34,3% das respostas.

Tempo desde a última participação em treinamentos

O tempo desde a última participação em treinamentos de cada um dos participantes da pesquisa está apresentado na Tabela 7:

Tabela 07 – Tempo desde a última participação em treinamentos

Respostas	Total
Menos de 1 ano	24
Entre 1 e 2 anos	10
2 anos ou mais	1
Nunca recebi	0
Total	35

Fonte: Autoria Própria

Do resultado, percebe-se que a maioria dos respondentes participaram de treinamentos há menos de 1 ano, perfazendo um total de 24 participações. Enquanto que nenhum dos participantes afirmou nunca ter recebido treinamentos.

Gráfico 07 – Tempo desde a última participação em treinamentos

Fonte: Autoria Própria

Verifica-se no gráfico 7 que 68,6% dos pesquisados recebeu treinamento há menos de 1 ano, enquanto que aqueles que receberam treinamentos entre 1 e 2 anos somam 28,6% dos pesquisados. Ao reunir esses dois grupos, obtêm-se 97,2% das respostas. Isso mostra que a grande maioria dos pesquisados tem participado efetivamente de treinamentos oferecidos pela instituição nos últimos 2 anos.

Grau de interesse pelos treinamentos ofertados

Procurou-se pesquisar o grau de interesse pelos treinamentos ofertados pela instituição. O resultado encontrado segue na Tabela 8:

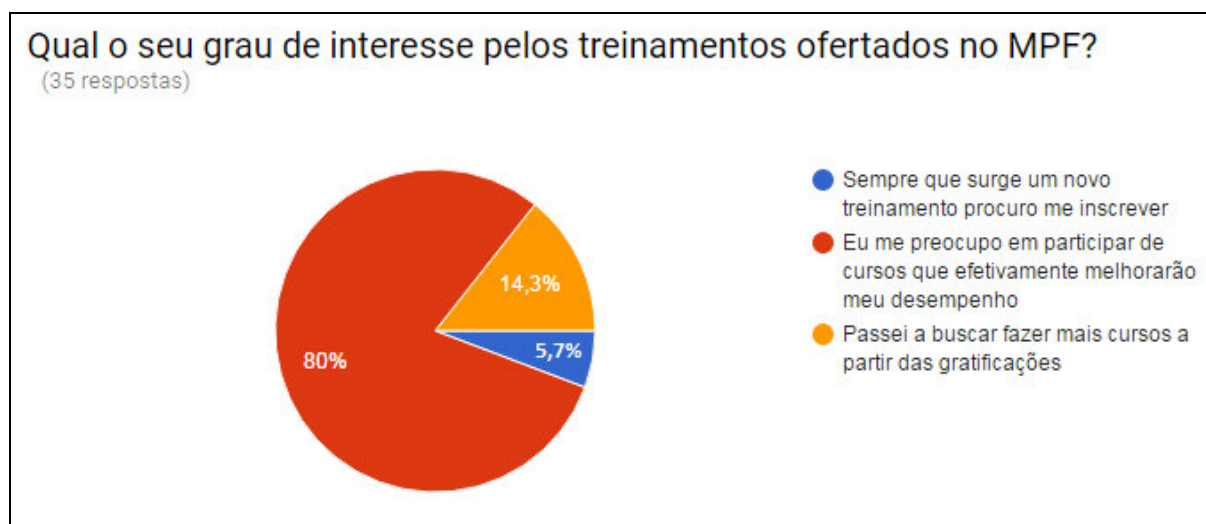
Tabela 08 – Grau de interesse pelos treinamentos ofertados

Respostas	Total
Sempre que surge um novo treinamento procuro me inscrever	2
Eu me preocupo em participar de cursos que melhorarão meu desempenho	28
Passei a buscar a fazer mais cursos a partir das gratificações	5
Total	35

Fonte: Autoria Própria

A maioria dos pesquisados afirmam que se preocupam em participar de cursos que melhorarão o seu desempenho, perfazendo um total de 28 respostas.

Gráfico 08 – Grau de interesse pelos treinamentos ofertados



Fonte: Autoria Própria

O interesse pelos treinamentos ofertados no MPF é um fator fundamental para o sucesso e continuidade do programa. Para os pesquisados, a preocupação em participar de cursos e treinamentos que efetivamente melhorarão o seu desempenho é o fator principal para 80% deles. Fica evidente que o treinamento hoje em dia é de extrema importância tanto para a instituição quanto para os

servidores. Observou-se também que 14,3% passaram a buscar mais cursos a partir das gratificações. E somente, 15,7% responderam que sempre que surge um novo treinamento procuram se inscrever.

Suporte Pós-Treinamento fornecido pelo MPF

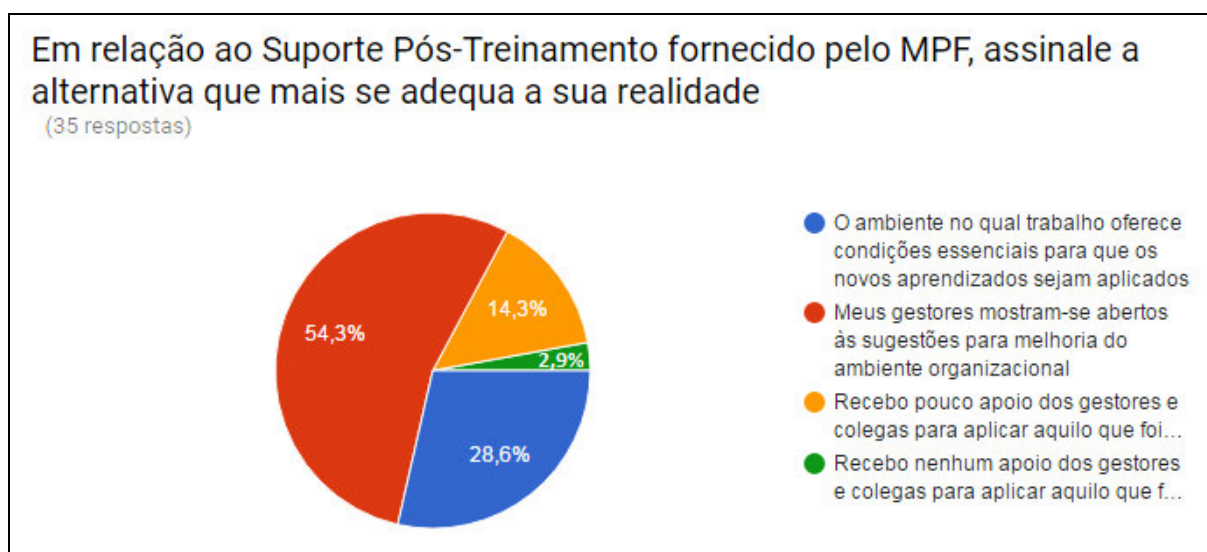
Houve uma preocupação em mensurar a percepção dos participantes quanto ao Suporte Pós-Treinamento fornecido pelo MPF. As repostas estão na Tabela 9:

Tabela 09 – Suporte Pós-Treinamento fornecido pelo MPF

Respostas	Total
O ambiente no qual trabalho oferece condições essenciais para que os novos aprendizados sejam aplicados	10
Meus gestores mostram-se abertos às sugestões para melhoria do ambiente organizacional	19
Recebo pouco apoio dos gestores e colegas para aplicar aquilo que foi aprendido no ambiente de trabalho	5
Recebo nenhum apoio dos gestores e colegas para aplicar aquilo que foi aprendido no ambiente de trabalho	1
Total	35

Fonte: Aatoria Própria

Dos pesquisados, a maioria afirmou que os seus gestores mostram-se abertos às sugestões para melhoria do ambiente organizacional, perfazendo um total de 19 repostas. Em contrapartida, apenas 1 dos participantes afirmou que não recebeu nenhum apoio dos gestores e colegas para aplicar, aquilo que foi aprendido, no ambiente de trabalho.

Gráfico 09 – Suporte Pós-Treinamento fornecido pelo MPF

Fonte: *Autoria Própria*

Conforme o gráfico 9, observou-se que 54,3% dos participantes disseram que seus gestores mostram-se abertos às sugestões, enquanto que 28,6% disseram que o ambiente oferece condições essenciais para que os novos aprendizados sejam aplicados. Isso mostra que a maioria dos servidores percebe um clima favorável a aplicação dos aprendizados no seu ambiente organizacional.

Percepção acerca do Sistema de Treinamento em órgãos públicos

Perguntou-se aos pesquisados como eles julgam o Sistema de Treinamento de Pessoal nos órgãos públicos. As repostas estão na Tabela 10:

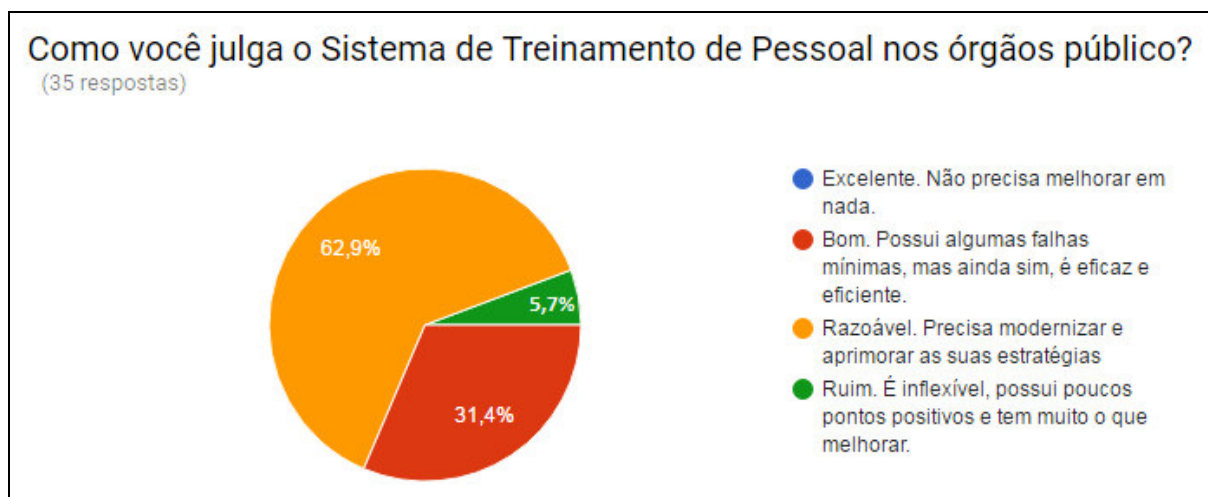
Tabela 10 – Percepção a cerca do Sistema de Treinamento em órgãos públicos

Respostas	Total
Excelente. Não precisa melhorar em nada.	0
Bom. Possui algumas falhas mínimas, mas ainda sim, é eficaz e eficiente.	11
Razoável. Precisa modernizar e aprimorar suas estratégias.	22
Ruim. É inflexível, possui poucos pontos positivos e tem muito que melhorar.	2
Total	35

Fonte: *Autoria Própria*

A maioria dos pesquisados julga como bom ou razoável o sistema de treinamento em órgãos públicos. Sendo que o primeiro obteve 11 respostas e o segundo obteve 22.

Gráfico 10 – Percepção a cerca do Sistema de Treinamento em órgãos públicos



Fonte: *Autoria Própria*

Conforme o gráfico 10, dos pesquisados, 62,9% julgam o sistema de treinamento de pessoal nos órgãos públicos como razoáveis, sendo necessário modernizar e aprimorar as suas estratégias. Enquanto que 31,4% dos participantes acreditam que seja bom e que possui algumas falhas mínimas, mas ainda sim, é eficaz e eficiente. Em contrapartida, apenas 5,7% dos servidores acreditam que o sistema é ruim, inflexível, com poucos pontos positivos e muito a melhorar. E nenhum dos participantes julgou o sistema como excelente. Isso mostra que embora a maioria tenha participado efetivamente dos treinamentos, e concordem também que exista um suporte pós-treinamento como mostram o gráfico e tabela, ainda assim o sistema de treinamento nos órgãos públicos de forma geral, é visto como pouco moderno, sendo necessário aprimorar suas estratégias.

É importante frisar que os respondentes que julgam como bom o sistema de treinamento nos órgãos públicos é a segunda opção mais marcada na pesquisa.

Relevância dos assuntos abordados nos treinamentos

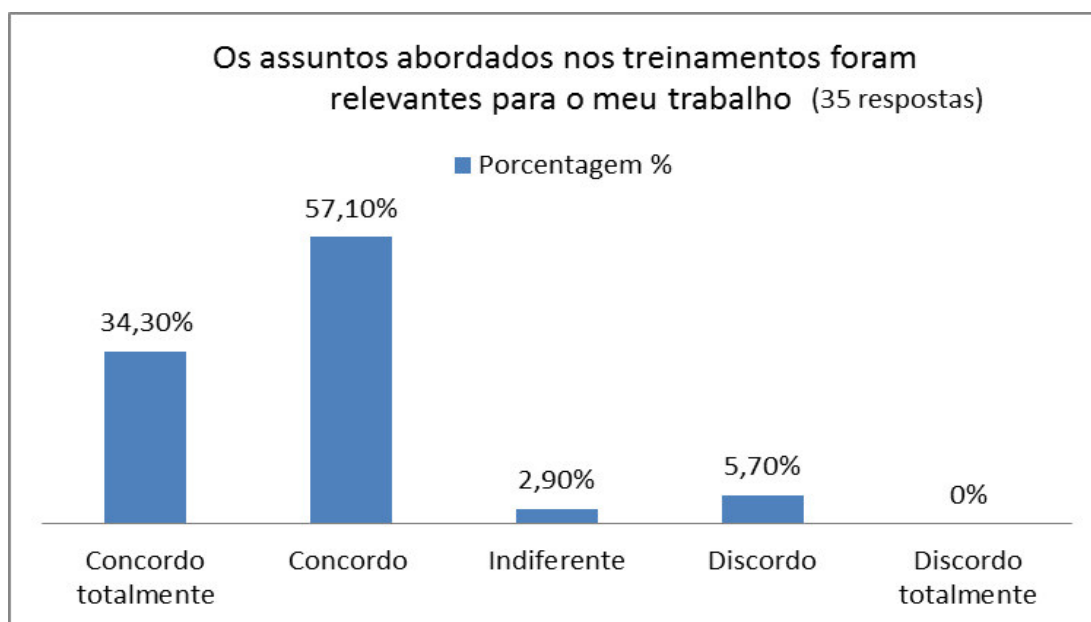
Utilizando afirmações na escala *Likert*, questionou-se sobre a relevância dos assuntos abordados nos treinamentos. As repostas estão na Tabela 11:

Tabela 11 – Relevância dos assuntos abordados nos treinamentos

Respostas	Total
Concordo Totalmente	12
Concordo	20
Indiferente	1
Discordo	2
Discordo Totalmente	0
Total	35

Fonte: Autoria Própria

Nesta pesquisa a maioria dos participantes afirma que concordam totalmente ou apenas concordam com a importância dos assuntos abordados nos treinamentos, os dois juntos totalizam 32 respostas.

Gráfico 11 – Relevância dos assuntos abordados nos treinamentos

Fonte: Autoria Própria

Conforme o gráfico 11, 34,30% dos participantes concorda totalmente e 57,10% concordam com a relevância dos assuntos abordados nos treinamentos. Sendo 2,9% indiferente e apenas 5,70% discordam. Percebe-se neste gráfico que a maioria dos servidores, 91,4%, considera os assuntos relevantes.

Percepção após o término do programa de treinamento

Utilizando afirmações na escala *Likert*, perguntou-se aos pesquisados se após o término dos treinamentos, eles adquiriram ou aprimoraram seus conhecimentos. As repostas estão na Tabela 12:

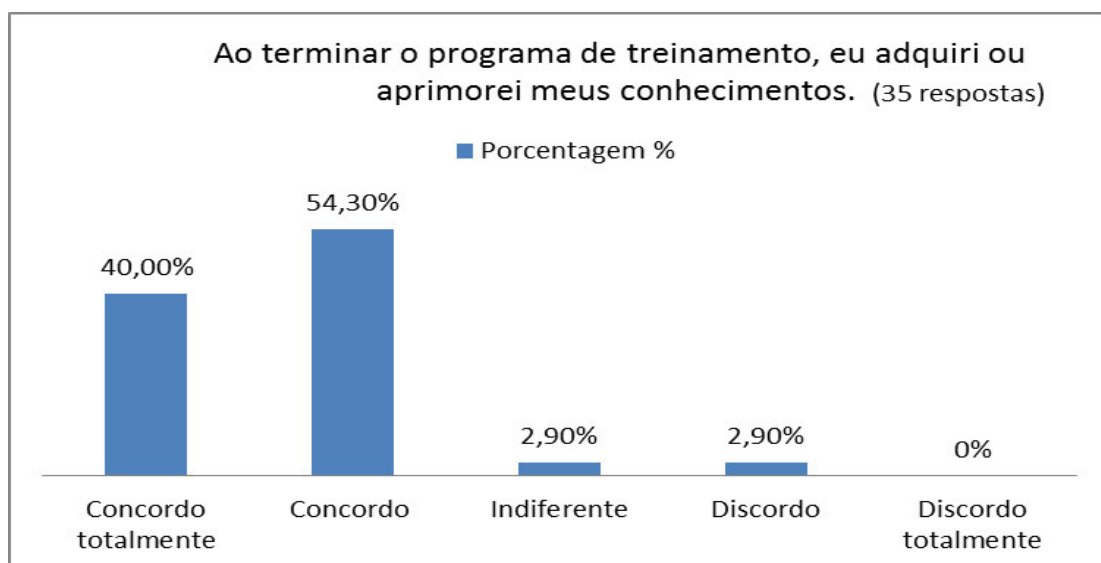
Tabela 12 – Percepção após o término do programa de treinamento

Respostas	Total
Concordo Totalmente	14
Concordo	19
Indiferente	1
Discordo	1
Discordo Totalmente	0
Total	35

Fonte: Autoria Própria

Assim como na Tabela anterior, a maioria dos participantes concorda totalmente ou apenas concorda com os conhecimentos adquiridos após os treinamentos, somando um total de 33 respostas.

Gráfico 12 – Percepção após o término do programa de treinamento



Fonte: Autoria Própria

Conforme gráfico 12, em relação a aquisição de conhecimentos após o término do programa de treinamento, 40% dos participantes concordam totalmente e 54,3% concordam, 2,9% mostram-se indiferentes. Enquanto que outros 2,9% discordam da afirmação. Isso mostra que poucos observam que não adquiriram ou aprimoraram conhecimentos. Percebe-se, no gráfico, que existe uma percepção positiva e satisfação dos colaboradores em relação a afirmação que registrou concordância no aprimoramento de conhecimentos de 94,3%.

Compatibilidade com as necessidades do ambiente organizacional

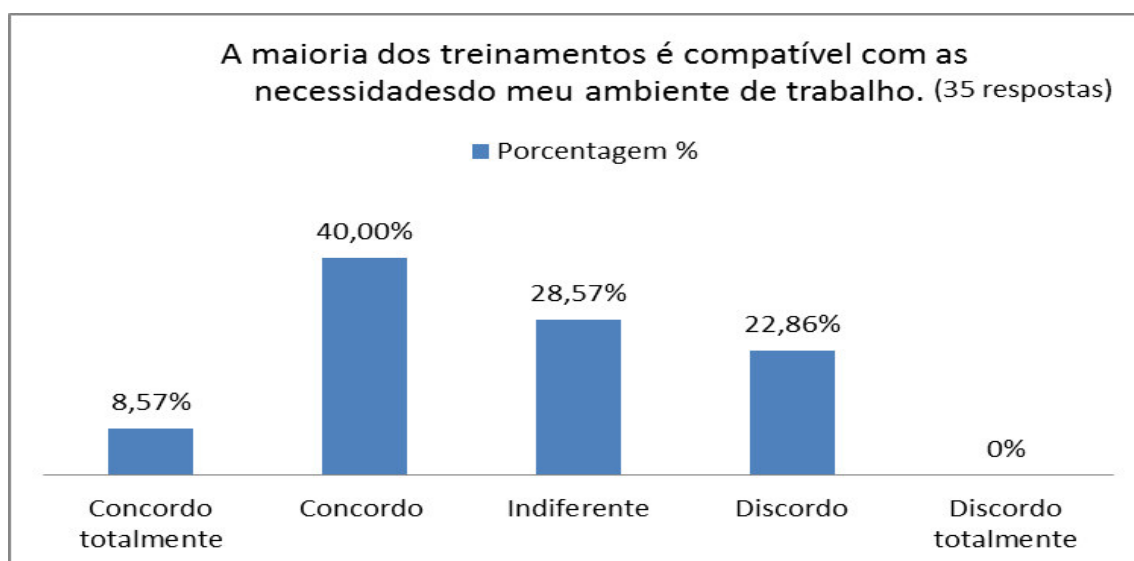
Utilizando afirmações na escala *Likert*, perguntou-se aos participantes se a maioria dos treinamentos é compatível com as necessidades do seu ambiente de trabalho. As repostas estão na Tabela 13:

Tabela 13 – Compatibilidade com as necessidades do ambiente organizacional

Respostas	Total
Concordo Totalmente	03
Concordo	14
Indiferente	10
Discordo	08
Discordo Totalmente	0
Total	35

Fonte: Autoria Própria

Na Tabela 13, existe uma predominância de concordância, porém 10 se afirmaram indiferentes e 8 discordaram da afirmação. Isso mostra que os servidores se encontram divididos quanto a afirmação em relação a compatibilidade dos treinamentos oferecidos com as necessidades do ambiente organizacional. Os resultados obtidos podem explicar também a percepção razoável acerca do sistema de treinamento em órgãos públicos, apontada pela maioria dos participantes na Tabela 10, quando indicam que o sistema de treinamento apresenta algumas falhas e precisa se modernizar e aprimorar as estratégias.

Gráfico 13 – Compatibilidade com as necessidades do ambiente organizacional

Fonte: *Autoria Própria*

Conforme gráfico 13, em relação a compatibilidade dos treinamentos com as necessidades do ambiente organizacional, 8,57% concordam totalmente e 40% concordam, 28,57% mostram-se indiferente. Enquanto que outros 22,86% discordam da afirmação. Percebe-se uma divisão de opiniões entre os participantes.

Satisfação com as capacitações oferecidas

Utilizando a escala *Likert*, perguntou-se aos participantes se eles estão satisfeitos com as capacitações oferecidas. As repostas estão na Tabela 14:

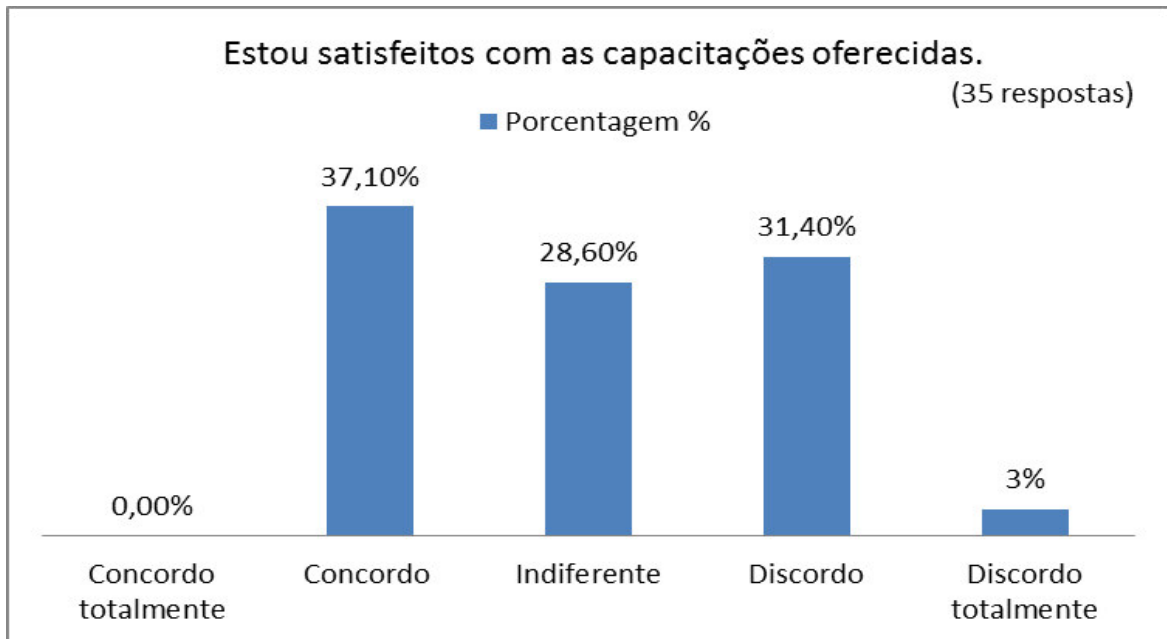
Tabela 14 – Satisfação com as capacitações oferecidas

Respostas	Total
Concordo Totalmente	00
Concordo	13
Indiferente	10
Discordo	11
Discordo Totalmente	1
Total	35

Fonte: *Autoria Própria*

Na tabela 14, nenhum dos participantes concorda totalmente, 13 disseram que concordam, 10 se afirmaram indiferentes, enquanto que 11 disseram discordar e apenas 1 discordou totalmente. Percebe-se uma divisão entre concordância e discordância quanto a satisfação dos servidores.

Gráfico 14 – Satisfação com as capacitações oferecidas



Fonte: *Autoria Própria*

Conforme gráfico 14, em relação a satisfação quanto as capacitações oferecidas, a maioria dos respondentes concordam e totalizam 37,1%, contanto 28,6% se mostram indiferentes e 31,4% discordam da afirmação. Enquanto que apenas 3% dos pesquisados discordam totalmente. Assim como no gráfico anterior, é possível perceber uma divisão de opiniões entre os participantes.

Melhoria no ambiente de trabalho

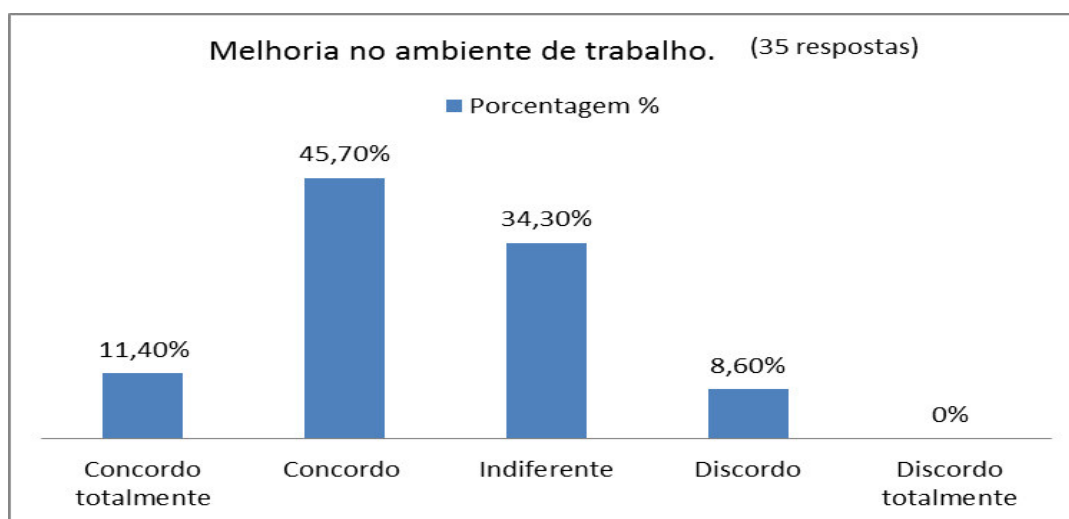
Utilizando a escala *Likert*, perguntou-se aos participantes se com os treinamentos eles percebem uma melhoria no ambiente de trabalho. Os resultados estão na Tabela 15:

Tabela 15 – Melhoria no ambiente de trabalho

Respostas	Total
Concordo Totalmente	04
Concordo	16
Indiferente	12
Discordo	03
Discordo Totalmente	0
Total	35

Fonte: Autoria Própria

Na tabela 15, apenas 4 dos participantes concordam totalmente, enquanto que 16 concordam, 12 se mostram indiferente e apenas 3 discordam. Percebe-se maior aceitação e concordância por parte dos servidores quanto a melhoria no ambiente organizacional através dos treinamentos realizados.

Gráfico 15 – Melhoria no ambiente de trabalho

Fonte: Autoria Própria

Conforme gráfico 15, em relação a percepção de melhoria no ambiente de trabalho a partir dos treinamentos realizados, 11,40% concordam totalmente, 45,70% dos participantes concordam, 34,30% se mostram indiferentes, e apenas 8,6% discordam da afirmação. Sendo assim, a maioria, 57,10%, acredita que haja uma melhoria no ambiente de trabalho com a realização de treinamento.

6.3 Análise das respostas dos servidores que exercem chefia, em relação a continuidade das ações aprendidas com os treinamentos.

Ainda utilizando a escala *Likert*, foram identificadas as respostas dos servidores que exercem função de chefia, em relação a implementação e continuidade das ações de treinamento realizadas no MPF.

Abertura às sugestões para melhoria do ambiente organizacional

Buscou-se saber o quão aberto são os chefes, em relação às sugestões para a melhoria do ambiente organizacional. As respostas estão na Tabela 16:

Tabela 16 – Abertura às sugestões para melhoria do ambiente organizacional

Respostas	Total
Concordo Totalmente	06
Concordo	07
Indiferente	00
Discordo	00
Discordo Totalmente	00
Total	13

Fonte: Autoria Própria

Na tabela 16, 6 participantes disseram concordar totalmente com a afirmação, enquanto 7 disseram apenas concordar, totalizando 13 respostas. Percebe-se que das chefias pesquisadas, é notório que, existe um clima organizacional propício para sugestões de melhoria no trabalho.

Gráfico 16 – Abertura às sugestões para melhoria do ambiente organizacional

Fonte: *Autoria Própria*

O gráfico 16, mostra que na percepção das chefias existe sim uma abertura às sugestões de melhoria, quando 46,2% dos participantes responderam que concordam totalmente e 53,8% concordam, totalizando 100% dos chefes pesquisados.

Esse resultado é positivo para a instituição, e segundo Chiavenato (2004, p.101) “o Líder renovador deve fazer muito mais pelas pessoas, incentivando-as, a abraçar a mudança, a aprender a conviver com a incerteza, a ampliar sua rede de relacionamentos, a aproveitar todas as oportunidades de aprendizado”.

Apoio à equipe para aplicar o aprendizado

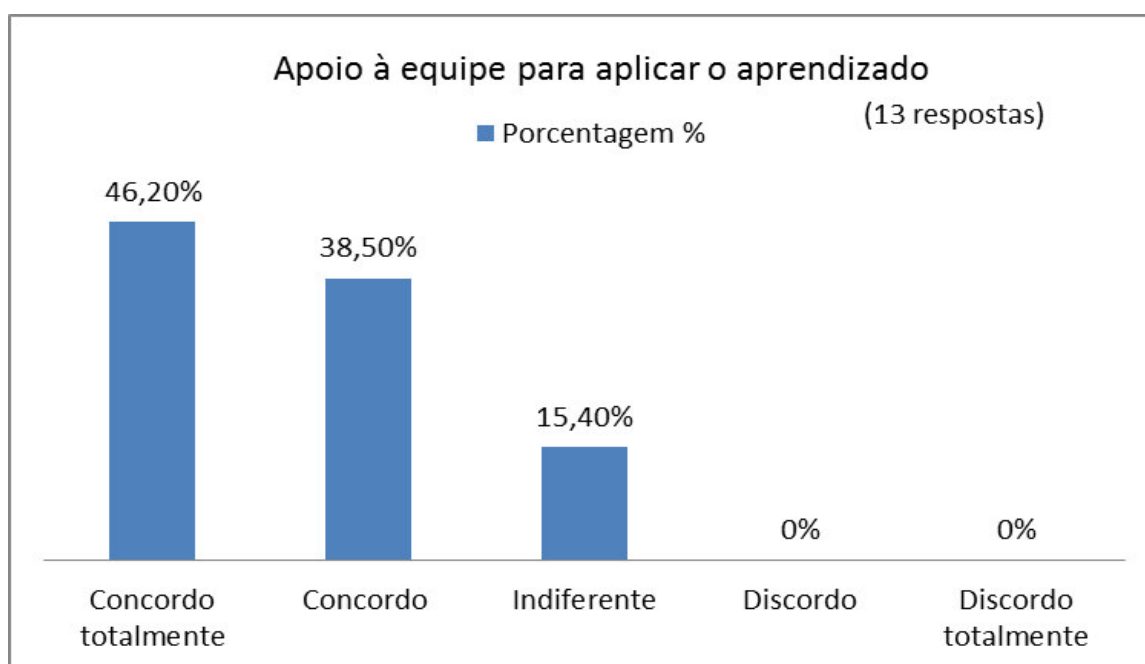
Buscou-se conhecer se os servidores que exercem função de chefia dão apoio a sua equipe para aplicar no ambiente de trabalho aquilo que foi aprendido nos treinamentos. As respostas estão na Tabela 17:

Tabela 17 – Apoio à equipe para aplicar o aprendizado

Respostas	Total
Concordo Totalmente	06
Concordo	05
Indiferente	02
Discordo	00
Discordo Totalmente	00
Total	13

Fonte: Autoria Própria

Na tabela 17, 6 participantes disseram concordar totalmente com a afirmação, enquanto 5 disseram apenas concordar, e outros 2 se mostram indiferentes a afirmação. Percebe-se que apesar de 2 dos respondentes não concordarem com a afirmação, ainda sim, a maioria dos pesquisados 11, concorda que dá apoio à sua equipe no ambiente de trabalho para aplicar o aprendizado recebido nos treinamentos.

Gráfico 17 – Apoio à equipe para aplicar o aprendizado

Fonte: Autoria Própria

O gráfico 17, aponta que 46,20%, ou seja, quase metade dos participantes disse concordar totalmente com a afirmação, e 38,50% concordam e apenas 15,4% dos respondentes se mostram indiferentes, e nenhum afirmou que discorda da afirmação.

Apoio à equipe a participar de treinamentos

Buscou-se saber se os servidores que exercem função de chefia apoiam seus liderados a participarem dos treinamentos oferecidos pela instituição. As respostas estão na Tabela 18:

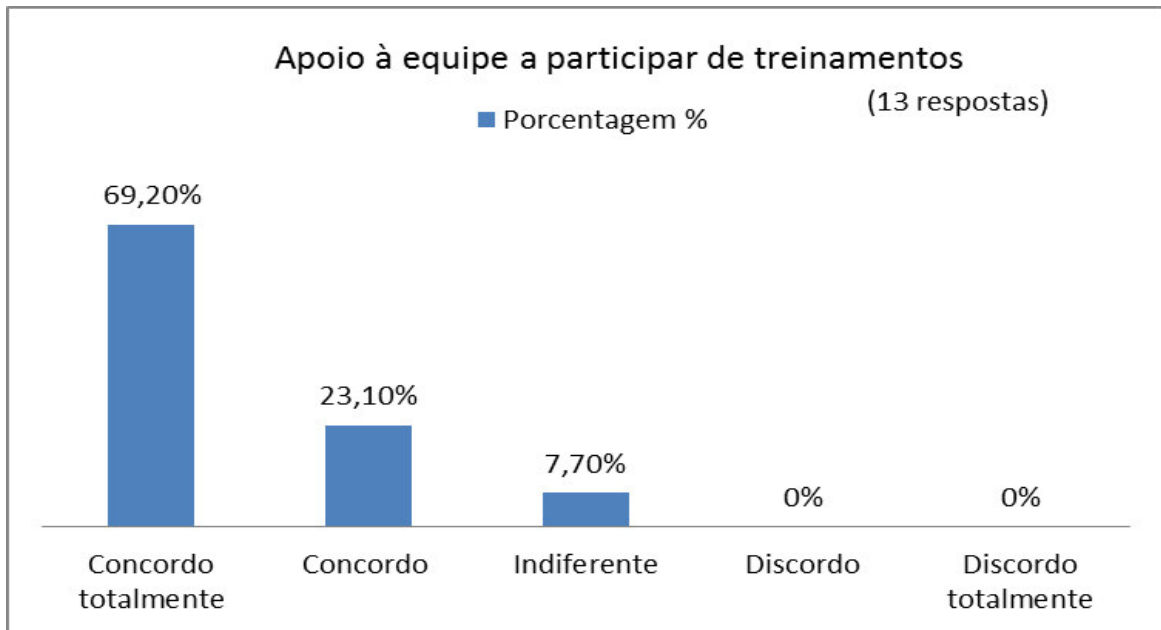
Tabela 18 – Apoio à equipe a participar de treinamentos

Respostas	Total
Concordo Totalmente	09
Concordo	03
Indiferente	01
Discordo	00
Discordo Totalmente	00
Total	13

Fonte: Autoria Própria

Na tabela 18, 9 participantes disseram concordar totalmente com a afirmação, enquanto 3 disseram concordar, e apenas um se mostrou indiferente a afirmação, e nenhum dos respondentes discordaram da afirmação.

As percepções são favoráveis para a maioria dos servidores, 12. Em relação ao apoio dos líderes na participação dos treinamentos, Borges-Andrade e Abbad (2006) destacam que os colaboradores cujos chefes forneciam apoio para que participassem do treinamento, tinham atitudes positivas em relação ao curso. Os autores destacam ainda que as ações gerenciais, de colegas ou da própria política organizacional proporcionam sugestões que influenciam a motivação dos colaboradores.

Gráfico 18 – Apoio à equipe a participar de treinamentos

Fonte: *Autoria Própria*

O gráfico 18, aponta que 69,2%, ou seja, mais da metade dos participantes disse concordar totalmente com a afirmação, 23,1% concordam, apenas 7,7% dos respondentes se mostram indiferentes, e nenhum respondente discordou da afirmação.

7 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como intuito fazer um levantamento sob a percepção dos servidores que compõem a Secretária Estadual, em relação aos treinamentos realizados no MPF entre janeiro de 2015 e junho de 2016. Para alcançar este objetivo foram traçados os seguintes objetivos específicos apresentar os conceitos de treinamento no âmbito da gestão de pessoas; detectar a opinião, percepção e satisfação dos servidores em relação aos treinamentos oferecidos pelo MPF no período de janeiro de 2015 a junho de 2016; e observar se existe abertura por parte dos servidores que exercem função de chefia, em relação à implementação e continuidade das ações de treinamento realizadas no MPF.

Desta maneira foram aplicados questionários aos servidores da Secretária Estadual, parte constituinte do Ministério Público Federal do Maranhão, com o propósito de entender a percepção deles em relação ao atual sistema de treinamento em órgãos públicos.

A partir das respostas encontradas nos questionários notou-se que embora a maioria tenha participado efetivamente dos treinamentos, como também exista um suporte pós-treinamento como mostram os gráficos e as tabelas apresentadas, ainda sim, o sistema de treinamento nos órgãos públicos de forma geral, é visto como pouco moderno, sendo necessário aprimorar suas estratégias. Isso pode ser decorrente do corte de orçamento sofrido pelo MPF nos últimos meses, que contribuiu para a diminuição dos treinamentos oferecidos para os servidores. E também pelo fato de muitos treinamentos oferecidos não serem compatíveis com as reais necessidades de cada setor e função de cada treinando.

Outro aspecto levantado foi a percepção dos servidores que exercem função de chefia, em relação à implementação e continuidade das ações de treinamento realizadas no MPF. Como resultado observou-se que as percepções são favoráveis e positivas para a maioria dos servidores, em relação à abertura as sugestões para melhoria do ambiente organizacional; apoio à equipe para aplicar o aprendizado; e apoio à equipe a participar dos treinamentos oferecidos.

Por outro lado notou-se que existe certa divergência nos aspectos relativos a: melhoria do ambiente de trabalho; satisfação com as capacitações oferecidas; e compatibilidade dos treinamentos com as necessidades do trabalho.

Percebe-se que o treinamento de pessoas no setor público é um desafio a ser conquistado. Muitos são os obstáculos encontrados pelos servidores, tanto aqueles que exercem função de chefia, como aqueles que não são chefes. É mais importante que apenas oferecer capacitação, é oferecer capacitação compatível com as reais necessidades de cada servidor e de cada setor. E realizar avaliações contínuas da eficácia desses treinamentos.

Finalizando, entende-se que os objetivos e a questão formulada neste estudo foram respondidos, entretanto entende-se que esta pesquisa não esgota o assunto, mas pode servir de base a outros pesquisadores que resolvam estudar o assunto.

Recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas futuramente no setor, de forma descentralizada, com o objetivo de estudar cada subsetor da Secretária Estadual, e assim abordar todas as suas peculiaridades e características, refletindo uma visão mais ampla da realidade, e dessa forma possibilitando diagnosticar mais detalhadamente suas qualidades e falhas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Araújo de. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. 2007.

Disponível em:

http://bdtd.dce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2196

Acessado em 01 de julho de 2016.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação integrada e somática em TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; Abbad, G.; MOURÃO, L. & colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, p. 343-358, 2006.

BORGES-ANDRADE, J.E.; LIMA, S.M.V. **Avaliação de Necessidades de Treinamento: Um Método de Análise de Papel Ocupacional**. Tecnologia Educacional, São Paulo, v. 54, p. 6-22, 1983.

BORGES-ANDRADE, J.E.; **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estudos de Psicologia, 7 (Número Especial), 2002.

CALDWELL, Charles M. **Treinamento eficaz: um guia para o treinamento no trabalho**. tradução e adaptação de José Henrique Lamensdorf. São Paulo: Siamar, 1988.

CARNOY, M. **Efficiency and equity in vocational educational and training policies**. International Labour Review, 1994

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. **A metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHERNS, A. B. The principles of socio-technical design. **Human Relations**, v. 29, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 7. ed.rev.e.atual - Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIZZOTTI, Antônio. A Constituição de 1823 e a educação. In: FÁVERO, Osmar (org.). **A Educação nas constituintes brasileiras, 1823 – 1988**. 2ª ed., Campinas, SP: Autores Associados, 2001.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Trad. Clave Comunicações. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

ESCULÁPIO, R. P. **Core Governance Competences e LNT: Construindo Um Instrumento Teórico Metodológico**. Dissertação de Mestrado. UFSC. Florianópolis, 2003. Acesso em 06/07/2006. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5623.pdf>.

FONTES, L. B. **Manual de treinamento na empresa moderna**. 3 ed. Atlas. São Paulo, 1977.

FRANCO, Josy Roquete; CORRÊA, Dalila Alves. **Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações**. In: NOVAES NETTO, Arsênio; CORRÊA, Dalila Alves. **Pessoas nas Micro e Pequenas Empresas: Gestão e Processos**. Itu:Ottoni, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed – 8ª reimpre. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

HAMBLIN, A.C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HARAZIM, P. **Planejamento de programas de treinamento**. In: BOOG, G. G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 29-44.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Como Implementar os Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento de Equipes: um guia prático**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2010.

KIRKPATRICK, D.L. **Evaluation of training**. In: CRAIG R.L. (Org.). Training and development handbook. New York: Mc Graw-Hill, 1976. p. 18.1-18.27.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONDES, Reynaldo Carneiro. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. In: HANASHIRO, Darcy M.M.; TEIXEIRA, Maria Luísa M.; ZACCARELLI, Laura M. (Org). **Gestão do Fator Humano - Uma visão baseada em Stakeholders**. 2008. São Paulo: Saraiva.

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

MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Disponível em: www.servidor.gov.br. Acesso em: 16 jun. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva 2011.

MILIONI, B. A. **Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento**. In: BOOG, G. G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 9-27.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO Público Federal. 2016. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/ma>>. Acesso em 10 jun. 2016.

MORALES, M. **Programa profissão: princípios da Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Textonovo, 2003.

Moreira, E.; Costa, S. **Determinação de fatores que influenciam a gestão do conhecimento: estudo de caso no serviço público**. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio Grande do Sul: ENEP, 2005.

Nakane, M. Servidor público: por que a população reclama tanto dele?. 2007. <http://www.grupomidia.com>.

OLIVEIRA, N. M.; VANALLE, R. M.. Treinamento como dimensão competitiva nas organizações. **Revista de Ciência e Tecnologia**, p. 85, novembro, 1990.

OLIVIER, Marilene. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001.

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

PILATI, R. **História e importância de TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; Abbad, G.; MOURÃO, L. & colaboradores. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, p. 159-176, 2006.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação do impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição**. Dissertação (mestrado) — Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

SILVEIRA, G.F. **Analista de Treinamento: Identificando Necessidades e Planejando Ações de Aprendizagem**. São Paulo, GRH, 2004.

SNELL, S.; SHERMAN; A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. **Revista de Administração Contemporânea/ANPAD**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1. 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J. ; COOKE, B.. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.51, n.3, p.232-243 Maio/Jun. 2011.

ZACCARELLI, L.M., TEIXEIRA, M.I.M., HANASHIRO, D.M.M. **Gestão do Fator Humano - Uma visão baseada em *Stakeholders***. 2008. São Paulo: Editora Saraiva.

ZERBINI, Thais. **Treinamento, desenvolvimento e educação**: tendências no estilo de gestão das organizações. Paideia, Ribeirão Preto, v. 18, n. 39, p. 189–192, 2008.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS SERVIDORES DO
MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL DO MARANHÃO.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DANDARA PEREIRA DE ARAÚJO

QUESTIONÁRIO

Caro Respondente,

Este questionário refere-se a uma pesquisa que integra um trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, cujo tema é Treinamento no Setor Público. A pesquisa consiste em um estudo de caso referente aos anos **2015 e 2016**. Os resultados obtidos serão tabulados e apresentados de forma conjunta, não havendo identificação nominal dos participantes.

Desde já agradeço pela sua contribuição.

01 – Sexo () Masculino () Feminino

02 – Idade: () 18 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () Acima de 50 anos

03 – Tempo de Serviço: () Menos de 1 ano () De 1 ano a 5 anos () De 5 anos a 10 anos
() Mais de 10 anos

04 – Exerce função de chefia? () Sim () Não

05- Cargo: () Analista () Técnico

06 – Você participou de algum dos tipos de treinamento abaixo realizados pelo MPF?

() Comportamental / comportamento no ambiente de trabalho

() Operacional / voltado à rotinas diárias

() Relacional / voltado à habilidade de relacionamento interpessoal

() Técnico / voltado ao desenvolvimento de uma habilidade específica

() Outro _____

07 – Quando foi a ultima vez que você recebeu treinamento?

() 2 anos ou mais () Menos de 1 ano

() Entre 1 e 2 anos () Nunca recebi

08 – Qual o seu grau de interesse pelos treinamentos ofertados no MPF?

- Sempre que surge um novo treinamento procuro me inscrever
- Eu me preocupo em participar de cursos que efetivamente melhorarão meu desempenho
- Passei a buscar fazer mais cursos a partir das gratificações.

09 – Em relação ao Suporte Pós-Treinamento fornecido pelo MPF, assinale a alternativa que mais se adequa a sua realidade:

- O ambiente no qual trabalho oferece condições essenciais para que os novos aprendizados sejam aplicados
- Meus gestores mostram-se abertos às sugestões para melhoria do ambiente organizacional
- Recebo pouco apoio dos gestores e colegas para aplicar aquilo que foi aprendido no ambiente de trabalho
- Recebo nenhum apoio dos gestores e colegas para aplicar aquilo que foi aprendido no ambiente de trabalho.

10 – Como você julga o Sistema de Treinamento de Pessoal nos órgãos público?

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

11 – Acerca da sua percepção e satisfação, responda:

Legenda:CT = Concordo totalmente; C = concordo; I = indiferente; D = discordo; DT = discordo totalmente					
Os assuntos abordados nos treinamentos foram relevantes para o meu trabalho.	CT	C	I	D	DT
Ao terminar o programa de treinamento, eu adquiri ou aprimorei meus conhecimentos.	CT	C	I	D	DT
A maioria dos treinamentos é compatível com as	CT	C	I	D	DT

necessidades do meu ambiente de trabalho.					
Estou satisfeito com as capacitações oferecidas.	CT	C	I	D	DT
Com os treinamentos percebi a melhoria no ambiente de trabalho.	CT	C	I	D	DT

12 – As questões abaixo são destinadas a servidores que exercem função de chefia:

Legenda:CT = Concordo totalmente; C = concordo; I = indiferente; D = discordo; DT = discordo totalmente					
Dou abertura às sugestões para melhoria do ambiente organizacional, aprendidas em treinamentos.	CT	C	I	D	DT
Dou apoio a minha equipe para aplicar aquilo que foi aprendido no ambiente de trabalho.	CT	C	I	D	DT
Apoio meus liderados a participarem dos treinamentos oferecidos.	CT	C	I	D	DT

ANEXOS

**ANEXO A – PLANEJAMENTO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DO MINISTÉRIO
PÚBLICO FEDERAL DO MARANHÃO.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DANDARA PEREIRA DE ARAÚJO

Planejamento Anual de Capacitação de 2015*						
Nome da Ação de Capacitação (congresso, workshop, curso, palestra)	Nível de Aprofundamento da ação	Público/unidade-alvo/Nº de participantes	Vinculação com o Planejamento Estratégico	Valor Estimado da Contratação	Abrangência	Diárias e Passagens
Curso: Sistema Único	(X) Básico (X) Intermediário () Avançado	Público: Servidores (Administração, COJUD, Gabinetes).	SIM	R\$ 2.400,00	() PR (X) PR e PRM's () PRM's	(X) Sim Nº de Diárias <u> 5 </u> Nº de Passagens aéreas <u> 2 </u> Nº de Passagens terrestres <u> </u> (X) N
Curso: GCONS para a Administração.	(X) Básico (X) Intermediário () Avançado	Público: Servidores (Administração).	SIM	R\$ 2.400,00	() PR (X) PR e PRM's () PRM's	(X) Sim Nº de Diárias <u> 3 </u> Nº de Passagens aéreas <u> 2 </u> Nº de Passagens terrestres <u> </u> (X) N
Curso: Preparação de gestores de contratos.	() Básico () Intermediário (x) Avançado	Público: Servidores (Administração).	SIM	R\$ 3.000,00	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	() Sim Nº de Diárias <u> </u> Nº de Passagens aéreas <u> </u> Nº de Passagens terrestres <u> </u> (X) N

Curso: BrOffice: Writer e Calc.	(X) Básico (X) Intermediário () Avançado	Público: Servidores	SIM	R\$ 2.400,00	() PR (X) PR e PRM's () PRM's	(X)Sim Nº de Diárias _3____ Nº de Passagens aéreas _2____ Nº de Passagens terrestres ____ () N
Curso: SIAFI Gerencial*	() Básico (X) Intermediário () Avançado	Público: Servidores (Administração).	SIM	EAD	() PR () PR e PRM's () PRM's	()Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas _____ Nº de Passagens terrestres ____ () N
Curso: Capacitação de pregoeiros (pregão presencial e pregão eletrônico).	() Básico (X) Intermediário () Avançado	Público: Servidores (Administração).	SIM	R\$ 6.600,00	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	(X)Sim Nº de Diárias 10 Nº de Passagens aéreas 04 Nº de Passagens terrestres ____ (X) N
Curso: Sistema de registro de preços.	() Básico () Intermediário () Avançado	Público: Servidores (Administração).	SIM	R\$ 3.000,00	() PR () PR e PRM's () PRM's	()Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas _____ Nº de Passagens terrestres ____ (X) N
Congresso: Semana Nacional de Estudos Avançados em Contratos Administrativos (agosto 2015).	() Básico () Intermediário () Avançado	Público: Servidores (Administração).	SIM	R\$ 3.000,00	() PR () PR e PRM's () PRM's	()Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas _____ Nº de Passagens terrestres ____ () N
Curso: Licitação	() Básico () Intermediário (x) Avançado	Público: Servidores (Administração).	SIM	R\$ 3.000,00	() PR () PR e PRM's () PRM's	()Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas _____ Nº de Passagens terrestres ____ () X) N

Curso: BPM – Business Process Management	() Básico (x) Intermediário () Avançado	Público: Servidores (Administração).	SIM	R\$ 3.000,00	() PR () PR e PRM's () PRM's	() Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas _____ Nº de Passagens terrestres ____ (X) N
Curso: Indicadores de Desempenho Organizacional *	() Básico (X) Intermediário () Avançado	Público: Servidores (Administração).	SIM	EAD	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	() Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas _____ Nº de Passagens terrestres ____ (X) N
Curso: Recursos Administrativos .	() Básico () Intermediário () Avançado	Público: Servidores (Administração).	SIM	R\$ 3.000,00	() PR () PR e PRM's () PRM's	() Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas _____ Nº de Passagens terrestres ____ () N
Curso: Rescisão do contrato e aplicações de sanções, responsabilida de dos agentes públicos por ações e omissões e a lei anticorrupção.	() Básico (X) Intermediário () Avançado	Público: Servidores (Administração).	SIM	R\$ 3.000,00	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	() Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas _____ Nº de Passagens terrestres ____ () N
Curso: Perícia Contábil – SIAFI*	() Básico (x) Intermediário () Avançado	Público: Servidor (Perito Contábil).	SIM	EAD	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	() Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas _____ Nº de Passagens terrestres ____ () N

Curso: Perícia Contábil – Convênios.	() Básico (X) Intermediário () Avançado	Público: Servidor (Perito Contábil).	SIM	R\$ 2.500,00	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	(X) Sim Nº de Diárias __3__ Nº de Passagens aéreas __2__ Nº de Passagens terrestres __ () N
Curso: Ritos processuais.	() Básico (X) Intermediário () Avançado	Público: Servidores (COJUD).	SIM	R\$ 1.500,00	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	() Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas _____ Nº de Passagens terrestres __ () X) N
Curso: Suprimento de fundos e cartão corporativo do governo federal.	() Básico (X) Intermediário () Avançado	Público: Servidores (NEOF).	SIM	R\$ 5.580,00	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	(X) Sim Nº de Diárias __12__ Nº de Passagens aéreas __4__ Nº de Passagens terrestres __ () N
Curso: Entendendo a GFIP/SEFIP 8.4	() Básico (X) Intermediário () Avançado	Público: Servidores (NEOF).	SIM	R\$ 5.180,00	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	(X) Sim Nº de Diárias __4__ Nº de Passagens aéreas __4__ Nº de Passagens terrestres __ () N
Curso: Retenções na fonte de tributos e contribuições sociais.	() Básico (X) Intermediário () Avançado	Público: Servidores (NEOF).	SIM	R\$ 3.500,00	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	(X) Sim Nº de Diárias __10__ Nº de Passagens aéreas __4__ Nº de Passagens terrestres __ () N
Curso: Excel aplicado ao setor público.	() Básico () Intermediário (X) Avançado	Público: Servidores (NEOF).	SIM	R\$ 4.800,00	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	() Sim Nº de Diárias __15__ Nº de Passagens aéreas __6__ Nº de Passagens terrestres __ () X) N

Curso: Desapropriação	<input type="checkbox"/> Básico (x) Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	Público: Servidor e estagiários.	SIM	R\$ 2.400,00	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	() Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas ____ Nº de Passagens terrestres ____ (X) N
Curso: Elaboração de ACP's em matéria ambiental.	<input type="checkbox"/> Básico (X) Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	Público: Servidor e estagiários.	SIM	R\$ 2.400,00	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	() Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas ____ Nº de Passagens terrestres ____ (X) N
Curso: Medidas cautelares criminais.	<input type="checkbox"/> Básico (X) Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	Público: Servidor e estagiários.	SIM	R\$ 2.400,00	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	() Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas ____ Nº de Passagens terrestres ____ (X) N
Curso: Qualidade no atendimento ao público.	<input type="checkbox"/> Básico (x) Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	Público: Servidores, estagiários e terceirizados.	SIM	R\$ 2.400,00	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	() Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas ____ Nº de Passagens terrestres ____ (X) N
Curso: Formação de gestores/Trein amento das chefias.	<input type="checkbox"/> Básico (x) Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	Público: Servidores.	SIM	R\$ 3.000,00	(X) PR () PR e PRM's () PRM's	() Sim Nº de Diárias _____ Nº de Passagens aéreas ____ Nº de Passagens terrestres ____ (X) N
* "Treinamentos constantes de EAD, depende de autorização PGR."						

ANEXO B – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA DE CAMPO.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DANDARA PEREIRA DE ARAÚJO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**

Fundação Instituída nos termos da Lei nº 5.152, de 21/10/1966 – São Luís - Maranhão.

Centro de Ciências Sociais – CCSO

Departamento de Ciências Contábeis e Administração - DECCA

Curso de Administração - CAdm

AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

NOME, FLÁVIO ROBERTO MARTINS DE MATOS, 46797238315, ocupante do cargo SECRETÁRIO ESTADUAL na **empresa MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL DO MARANHÃO**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **DANDARA PEREIRA DE ARAÚJO**, matrícula nº 2012000348, aluno do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 08 de julho de 2016.

FLÁVIO ROBERTO MARTINS DE MATOSSecretário Estadual
PR/MA