

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**WILLIAM NETO PRASERES**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO SETOR PÚBLICO:** Uma abordagem  
com Servidores Técnicos Administrativos de um Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia.

São Luís - MA

2016

**WILLIAM NETO PRASERES**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO SETOR PÚBLICO:** Uma abordagem com Servidores Técnicos Administrativos de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profª Adriana de Lima Reis Araújo

São Luís - MA

2016

Praseres, William Neto.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO SETOR PÚBLICO: Uma abordagem com Servidores Técnicos Administrativos de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia / William Neto Praseres. - 2016.

101 p.

Orientador(a): Adriana de Lima Reis Araújo.

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

1. Gestão por Competências. 2. Setor Público. 3. Treinamento e Desenvolvimento. I. Araújo, Adriana de Lima Reis. II. Título.

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO SETOR PÚBLICO:** Uma abordagem com Servidores Técnicos Administrativos de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

**Profª Adriana de Lima Reis Araújo**  
Universidade Federal do Maranhão

---

**1º Examinador**

---

**2º Examinador**

Aos meus pais que lutaram bravamente para que esse sonho se realizasse, e a todos que dividiram as maravilhosas experiências dos meus anos de academia.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço de maneira incomensurável, primeiramente a Deus por permitir-me conquistar todos os meus sonhos de forma justa e consciente.

Aos meus pais, Maria Josilene e Ubiratan Praseres que lutaram bravamente sem medir esforços para que esse sonho se realizasse, em especial a minha mãe que é dona de todo o meu orgulho e gratidão por ser a pessoa mais justa e batalhadora que conheço.

À minha irmã Uathani Praseres que foi minha grande companheira em momentos difíceis durante os anos de Universidade. Somos uma grande dupla.

Agradeço a Prof<sup>a</sup> Adriana Araújo pelo apoio na criação deste trabalho, pela paciência e presteza.

Um agradecimento especial a minha prima Irailza Guterres que sempre me incentivou a estudar e acreditar a na realização dos meus sonhos, sendo peça fundamental na minha ida a São Luis.

À minha namorada Andreia Guida, que a cada dia que passa se mostra ser a mulher que dividirá todas as glórias de minha vida. Obrigado pelos dias e noites em que entendeu minhas preocupações e pedidos de ajuda e principalmente por ter cuidado de mim em um momento complicado de saúde durante a pesquisa, sempre me incentivando a terminar o trabalho. Te Amo.

Aos meus familiares maternos e paternos por sempre me incentivarem na conquista de meus objetivos, em especial, minhas avós, meu avô, tias e tios.

Aos meus colegas de Universidade dos quais nunca irei esquecer, pelas aventuras e experiências engrandecedoras, em especial, Cássio Gomes e Helainy Tixeira que é, sem dúvida alguma, uma das pessoas mais importantes na minha vida e por quem tenho um apreço imenso. Formamos uma ótima equipe!

Agradeço também aos meus colegas de trabalho do IFMA por me encorajarem na minha pesquisa entendendo que a mesma visa contribuir com o nosso ambiente de trabalho, em especial, Fátima Correa, Mariano Matos e Isaias Mendes.

Por fim, agradeço aos amigos que conquistei durante minha jornada e que tiveram participações importantes no alcance de meus objetivos, Amanda Prazeres, Manoel Prazeres, Tia de Jesus, Marconi, Tia Vitória, Naldivam, Neocidalva, Dona Dorizinha, João de Deus, Vinólia, Sara, Rosilene, Jonas, Seu Júlio, Equipe SENAC, Equipe MPF, Equipe TRT e Equipe Estratégica Jr.

*“Demore o tempo que for para decidir o que  
você quer da vida, e depois que decidir não  
recue ante nenhum pretexto, porque o mundo  
tentará te dissuadir”*

*Friedrich Nietzsche*

*“Tudo que você quer está a um sonho de  
distância”*

*Chris Martin*

## RESUMO

A valorização dos servidores por meio de políticas que incentivem a sua aprendizagem favorece o surgimento de um processo de evolução mútua envolvendo a organização e o funcionário. Este estudo objetiva analisar a ação do Núcleo de Gestão de Pessoas do Instituto Federal do Maranhão Campus Pinheiro sob o enfoque da gestão de treinamento e desenvolvimento dos técnico-administrativos desta instituição. Para tanto foi realizada pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso, sendo a coleta de dados composta de questionário, entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental, levantamento bibliográfico e observação das atividades desenvolvidas nas dependências do Instituto. A análise de dados baseou-se na técnica de análise de conteúdo. Concluiu-se que, apesar da experiência conferida à Instituição Pública, ainda existe em suas práticas certo atraso quanto à utilização de ferramentas modernas e eficientes voltadas para a gestão de pessoas. As formulações de modelos bem como a sistematização dos processos de recursos humanos tornam-se imprescindíveis para o alcance dos objetivos institucionais através do melhor desempenho dos colaboradores. Recomenda-se para a instituição em questão, maior abertura para práticas gerenciais sistematizadas de Treinamento, utilização de práticas como a Gestão de Pessoas por Competência, além do fortalecimento do Núcleo de Gestão de Pessoas a fim de elevá-la a um patamar superior no que diz respeito ao desenvolvimento dos seus servidores.

**Palavras-chave:** Treinamento e Desenvolvimento, Gestão por Competências, Setor Público.



## ABSTRACT

The appreciation of the workers made by policies which encourage their learning allows the rising of a process of mutual evolution involving the organization and the employee. This study objectifies to analyse the action of the Human Resources Center from Federal Institute of Maranhão campus Pinheiro focusing on the administrative technician's development and training management in this institution. For this, it was made a qualitative research by a case study, the data collect was made by a questionnaire, half structured interviews, documentary research, literature review and observation of the developed activities in the dependencies of the Institute. The data analysis was based on the content analysis technique. We concluded that, despite of the experience granted to the public institution, it still exists in its practices some delay about the use of modern and efficient tools to the people management. The formulation of models well as the systematization of processes of human resources become essential to reach the institutional objectives by the best performance of the collaborators. We recommend to this institution more opening to systematized management practices of training, use of practices as the People Management Competency-based, apart from strengthening of the Human Resources Center to elevate it to a higher level on worker's development.

**Key words:** Training and Development, Comptency Management, Public Sector.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 01 – Os tipos de mudanças comportamentais através do treinamento..... | 22 |
| Figura 02 – Os cinco processo básicos na gestão de pessoas.....              | 28 |
| Figura 03 – Processo de treinamento e desenvolvimento .....                  | 30 |
| Figura 04 – Processo de treinamento.....                                     | 31 |
| Figura 05 – O ciclo do treinamento .....                                     | 33 |
| Figura 06 – As três dimensões da competência.....                            | 35 |
| Figura 07 – Organograma do IFMA – Campus Pinheiro .....                      | 53 |
| Figura 08 – Mapa estratégico IFMA 2014 – 2018 .....                          | 56 |
| Figura 09 – Fase I Treinamento Externo .....                                 | 79 |
| Figura 10 – Fase II Treinamento Interno.....                                 | 81 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 01 – Indicadores e metas de capacitação de servidores .....                               | 57 |
| Quadro 02 – Classes que compõem o corpo técnico administrativo do IFMA - Campus<br>Pinheiro..... | 62 |
| Quadro 03 – Motivos para a busca de treinamento .....  | 69 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 01 – Gênero da população .....  | 60 |
| Gráfico 02 – Faixa etária da população .....  | 60 |
| Gráfico 03 – Tempo de serviço dos servidores .....  | 61 |
| Gráfico 04 – Conhecimento sobre o Decreto 5707 .....  | 64 |
| Gráfico 05 – Conhecimento sobre o PCCTAE.....   | 64 |
| Gráfico 06 – Entendimento da relação existente entre o Decreto 5707 e o PCCTAE .....  | 64 |
| Gráfico 07 – Frequência dos treinamentos externos ?.....  | 66 |
| Gráfico 08 – Distribuição de treinamentos por setor em 2014.....  | 66 |
| Gráfico 09 – Distribuição de treinamentos por setor 2015.....   | 67 |
| Gráfico 10 – Realização de cursos internos pelo campus .....  | 68 |
| Gráfico 11 – Sobre ter o perfil de multiplicador de conhecimento .....  | 68 |
| Gráfico 12 – Conhecimento sobre o trâmite dos processos de treinamento.....   | 70 |
| Gráfico 13 – Conhecimento sobre os recursos financeiros destinados a ações de T&D.....  | 71 |
| Gráfico 14 – Posicionamento quanto ao NGP ser o responsável pela gestão da política de T&D no campus .....                                    | 72 |
| Gráfico 15 – Percepção dos servidores quanto a observância atividades de treinamento a partir do momento em que chegaram na Instituição ..... | 72 |
| Gráfico 16 – Satisfação dos servidores quanto a atuação do NGP a respeito temática.....   | 73 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>15</b> |
| 1.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....  | 16        |
| 1.1.1 Geral .....  | 17        |
| 1.1.2 Específicos.....   | 17        |
| 1.2 JUSTIFICATIVA .....  | 17        |
| <b>2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, T&amp;D E RECURSOS HUMANOS, IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO EM AÇÕES DE T&amp;D, GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....</b> | <b>19</b> |
| 2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....  | 19        |
| 2.1.1 Definições e Importância de T&D.....   | 19        |
| 2.1.2 Histórico de T&D .....   | 25        |
| 2.2 T&D E RECURSOS HUMANOS .....   | 27        |
| 2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO EM AÇÕES DE T&D NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS .....   | 29        |
| 2.4 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....  | 34        |
| 2.4.1 Conceito e importância.....  | 34        |
| 2.4.2 Gestão por competência no serviço público .....  | 36        |
| <b>3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO SETOR PÚBLICO. ....</b>  | <b>39</b> |
| 3.1 LEGISLAÇÃO PERTINENTE A ATIVIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO .....  | 42        |
| <b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>   | <b>46</b> |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....   | 46        |
| 4.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....  | 47        |
| 4.3 ETAPAS DO TRABALHO .....   | 48        |
| 4.4 COLETA DE DADOS .....  | 49        |
| 4.4.1 Questionário .....   | 49        |
| 4.4.2 Entrevistas .....  | 50        |
| <b>5 ESTUDO DE CASO .....</b>  | <b>51</b> |
| 5.1 INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO.....   | 51        |
| 5.2 INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO - CAMPUS PINHEIRO .....  | 52        |
| 5.3 ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO QUE SÃO REALIZADAS PELO IFMA - CAMPUS PINHEIRO .....                                   | 54        |
| <b>6 APLICAÇÃO DA PESQUISA .....</b>   | <b>60</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 6.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....  | 60        |
| 6.2 SUGESTÃO DE MODELO DE GESTÃO DE AÇÕES DE TREINAMENTO DOS<br>SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DO IFMA CAMPUS PINHEIRO ..... | 75        |
| 6.2.1 Processo de adequação do NGP para a implantação de um modelo de gestão das<br>atividades de T&D.....                        | 75        |
| 6.2.2 Primeira fase: gestão das oportunidades de treinamentos externos.....   | 77        |
| 6.2.3 Segunda fase: Replicação do conhecimento - treinamentos internos.....   | 80        |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>83</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>85</b> |
| <b>APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>   | <b>90</b> |
| <b>APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>   | <b>91</b> |
| <b>APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO .....</b>  | <b>92</b> |
| <b>APÊNDICE IV – AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DE INFORMAÇÕES</b>  | <b>97</b> |
| <b>ANEXO.....</b>   | <b>98</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, ao analisar-se a postura das organizações existentes no mundo corporativo pode-se sentir uma diferença considerável na forma como as mesmas procuram abordar o “fator humano” que é sem dúvidas a raiz de qualquer negócio, seja ele público ou privado.

As organizações modernas estão procurando investir em seu capital intelectual visando tornar os colaboradores cada vez mais cientes do papel que possuem na máquina institucional. Desta forma, torna-se de suma importância a percepção por parte dos administradores das organizações públicas ou privadas de que uma modernização na forma de gerir os colaboradores faz-se necessária, respeitando-se as diferenças existentes no que se refere à finalidade dos seus recursos humanos.

Uma instituição do setor privado contrata um funcionário para fazer parte do seu quadro, na expectativa que ele possa contribuir para aumentar os lucros da empresa. Enquanto que uma organização do setor público contrata uma pessoa na espera que ele consiga aumentar os índices de eficiência que não necessariamente correspondem a lucro, e sim a uma melhor prestação de serviços a sociedade. Estas divergências podem conduzir para um distanciamento na abordagem de recursos humanos para esses dois setores.

No cenário das instituições de cunho privado o avanço já é perceptível, uma vez que a concorrência causada pela globalização e evolução das tecnologias faz com que os gestores pensem em alternativas para tornar suas organizações mais competitivas, situação que faz com que os recursos humanos fiquem em evidência tornando-se fator de inovação na busca pelo diferencial desejado. Os resultados de ações de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores surgem a curto, médio e longo prazo, uma vez que tudo acontece através de uma relação de causa e efeito, onde o patrão desenvolve o empregado, e este último desenvolve toda a organização.

Partindo para a ótica do serviço público a percepção de desenvolvimento pode ser analisada como razoável, haja vista que no setor público o problema é mais complexo em razão das organizações não possuírem, em algumas situações, departamentos estruturados voltados à gestão de recursos humanos. Não é difícil encontrar na grande maioria das instituições públicas estruturas vistas como padrão, onde um setor ou núcleo muitas vezes constituído de um só servidor encarregado de procedimentos de cunho mais burocrático não toma conhecimento do que pode vir a ser uma gestão de pessoas com a eficiência adequada.

Ressalta-se que a administração pública por muitas vezes é impedida de criar as inovações necessárias no ambiente organizacional, não por inexistirem servidores com capacidade inovadora para desenvolver ações no meio em que atuam, e sim porque na grande maioria das situações a estrutura administrativa das mesmas faz com que o processo de gestão de pessoas se torne oneroso e demorado.

Percebe-se assim que a possível existência de um equívoco de procedimento sugere que o problema da gestão de pessoas na administração pública esteja na distribuição adequada da referida competência por meio dos superiores responsáveis ou até mesmo da instituição como um todo.

Ao enfatizar o desenvolvimento de pessoal no setor público, o RH de uma instituição pública deve reconhecer a responsabilidade que possui no desenvolvimento de um clima organizacional de qualidade, principalmente em um ambiente como o do serviço público que muitas vezes é desgastante e não proporciona aos seus servidores condições psicológicas para executarem suas funções, evidenciando assim o papel estratégico que possui bem como suas nuances e complexidades.

Por meio das explicações feitas anteriormente surge um questionamento relevante a ser feito no Instituto Federal do Maranhão – Campus Pinheiro: Como melhorar a atuação do Núcleo de Gestão de Pessoas voltada para o treinamento e desenvolvimento de seus técnicos-administrativos?

Considerando-se que o tema “treinamento e desenvolvimento” muito interessa aos servidores que procuram uma melhora contínua em suas atividades profissionais na instituição, espera-se que a presente pesquisa possa levantar informações relevantes para a busca de resultados positivos relacionados à problemática abordada, uma vez que tal pesquisa científica não fora feita por nenhum servidor até o presente momento na organização.

Sendo assim, expectativas de desenvolvimento institucional que são criadas e muitas vezes esperadas por estes servidores, pertencentes a determinadas áreas da administração pública, poderiam ser alcançadas com maior precisão visando uma melhor vivência organizacional.

## 1.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS



### 1.1.1 Geral

Analisar a ação do Núcleo de Gestão de Pessoas sob o enfoque da gestão de treinamento e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos do IFMA - Campus Pinheiro.

### 1.1.2 Específicos

- Identificar as práticas utilizadas pelo Núcleo de Gestão de Pessoas do IFMA Campus Pinheiro no que tange ao treinamento e desenvolvimento dos técnico-administrativos na ativa;
- Mensurar o nível de satisfação dos servidores quanto ao procedimento utilizado para a gestão de treinamento dos técnico-administrativos do IFMA Campus Pinheiro;
- Analisar o procedimento realizado no campus no que tange ao treinamento e desenvolvimento a luz do Decreto Nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, com ênfase no artigo 3º que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional;
- Sugerir um modelo de gestão das ações de treinamento dos técnicos-administrativos do Instituto Federal do Maranhão Campus Pinheiro.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A Administração Pública Brasileira, segundo o Art. 37 da Constituição Federal de 1988, é pautada em cinco princípios básicos, Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, sendo o último o mais recente a ser incluído no rol de princípios.

O princípio da eficiência está estritamente relacionado ao desempenho do servidor público no exercício de suas atividades. Para Alexandrino e Paulo (2013, p. 207) “o objetivo do princípio da eficiência é assegurar que os serviços públicos sejam prestados com adequação às necessidades da sociedade que os custeia. A eficiência, aliás, integra o conceito legal de serviço público adequado”.

Assim torna-se inerente ao serviço público a necessidade do aperfeiçoamento profissional dos servidores através de programas de treinamento que propiciem uma melhora de desempenho a fim de torna-los efetivos em seus postos de trabalho. Ratificando esta ideia, Taylor (1970) já previa o fato de que as empresas necessitam de homens eficientes para uma perfeita execução de suas rotinas.

Diante da importância da capacitação profissional na administração pública, este projeto busca discutir as ações e estratégias utilizadas pelo Núcleo de Gestão de Pessoas no IFMA - Campus Pinheiro no âmbito de treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores.

Esta pesquisa pode ainda instigar a reflexão bem como gerar alternativas e sugestões para o trabalho que vem sendo executado através da sugestão de um modelo de gestão das ações de treinamento a ser utilizado pelo campus.

## **2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, T&D e RECURSOS HUMANOS, IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO EM AÇÕES DE T&D, GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Nesta seção apresenta-se a abordagem teórica desta pesquisa que trata dos conceitos sobre a área de Treinamento e Desenvolvimento e sua importância no meio organizacional, fatores que fundamentam a relevância da problemática levantada.

### **2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

#### **2.1.1 Definições e Importância de T&D**

Através de uma análise inicial dos termos treinamento e desenvolvimento pode-se observar uma interligação entre os mesmos, uma vez que quem treina se desenvolve. Entretanto, muitos podem ser os pontos de vista sobre o tema, que por vezes na literatura é tratado de maneira conjunta ou separada, fato que contribui para a dificuldade de se atribuir uma definição exata para o assunto.

Lawrie (1990) atesta que uma grande parcela dos profissionais que lidam com a gestão de pessoas nas empresas não consegue diferenciar treinamento, desenvolvimento e educação. Esse hiato na definição bem como na maneira de raciocinar e de agir, pode ocasionar o alcance de objetivos que não estavam nos planos do administrador.

Tomando como ponto primordial o caráter educacional do tema treinamento e desenvolvimento, Chiavenato (1994, p. 415) define a educação de modo abrangente como “toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos”, ou seja, tudo aquilo que o homem recebe em forma de atitudes ou informação que pode vir a ser útil na sua vida social.

Carvalho (1988, p. 04) salienta para o fato de ser uma tarefa difícil dissociar o processo de treinamento da educação, haja vista que o mesmo é uma forma específica de educação, cujo objetivo é preparar a pessoa para o desempenho eficiente de uma determinada atividade a ela atribuída. Seguindo essa linha lógica, Carvalho (1988, p. 05) resume a relação entre educação e treinamento, afirmando:

a educação denomina-se “instrução” quando o indivíduo recebe formação escolar em seus vários graus de ensino. Mas a instrução continua a ser parte atuante da educação sob a perspectiva formal. E o treinamento, dando continuidade à educação, prepara o empregado para melhor exercer suas funções profissionais.

Com um enfoque que se volta para o lado mais pedagógico da área de treinamento Sampaio e Tavares (2001, p. 125) definem o mesmo como,

atividades de qualificação voltadas a preparar o empregado para exercer o cargo ou espaço ocupacional para o qual foi contratado. Dependendo do cargo, o treinamento pressupõe a existência prévia de uma formação profissional, que seria de âmbito mais acadêmico, podendo estar vinculada à obtenção de algum tipo de licença para o exercício da profissão, ou à obtenção de títulos, seja no ensino fundamental, médio, superior ou na pós-graduação.

Chiavenato (2009, p. 388) corrobora tal fato ao afirmar que,

é a educação profissional que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão. É a educação profissional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva no seu cargo.

Para Andrade e Castro (1996, p. 35), o treinamento de colaboradores é caracterizado pelo esforço empregado por instituições para oportunizar momentos de aprendizagem a seus membros. Entre os propósitos mais comuns do treinamento, estão aqueles relacionados ao reconhecimento e à superação de limitações no desempenho de atividades, à preparação de trabalhadores para atuarem em novas posições e ao processo de atualização do conhecimento já existente com o intuito de se adequar as mudanças constatadas no mundo do trabalho.

Para Milioni (2001, p. 10), o treinamento “é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo”. Entretanto, no entendimento de Gil (2001, p. 121), treinamento é “o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização”. Ainda de acordo com Gil (2001, p.122), o treinamento é um processo que inclui vários subsistemas compostos pelo diagnóstico, prescrição, execução e avaliação, e ainda salienta que o fato do enfoque ser sistêmico facilita sua interdisciplinaridade.

Para Lima (2008, p.25) o treinamento é um investimento organizacional com foco na diminuição da diferença entre o trabalho apresentado no momento atual e os planos traçados pela empresa.

Para Bergue (2010, p. 479)

o treinamento, pode ser definido como atividade tipicamente de curto ou curtíssimo prazo, orientada para a preparação do agente, com vistas a desempenhar atribuições pertencentes à esfera de competência ou órbita de influência do cargo. O treinamento, em síntese restrita, constitui a forma de adaptação do indivíduo às transformações que são operadas em seu cargo. Essas transformações podem advir da reorganização do processo de trabalho, da introdução de nova tecnologia, da incorporação de novo produto (bem ou serviço público), ou mesmo por força do ingresso de um novo membro na equipe.

Para Chiavenato (2009, p. 390), os objetivos do treinamento são restritos e imediatos situados no curto prazo, com o intuito de dar ao colaborador os elementos necessários para o exercício de suas atividades, preparando-o adequadamente para elas. Em geral é fornecido por empresas especializadas no serviço. Quando ocorre na própria empresa, é costumeiro que o superior imediato tome para si a responsabilidade dessa atividade, obedecendo assim a um programa estruturado previamente, atendendo a uma ação sistemática que visa a adaptação do homem ao seu ofício.

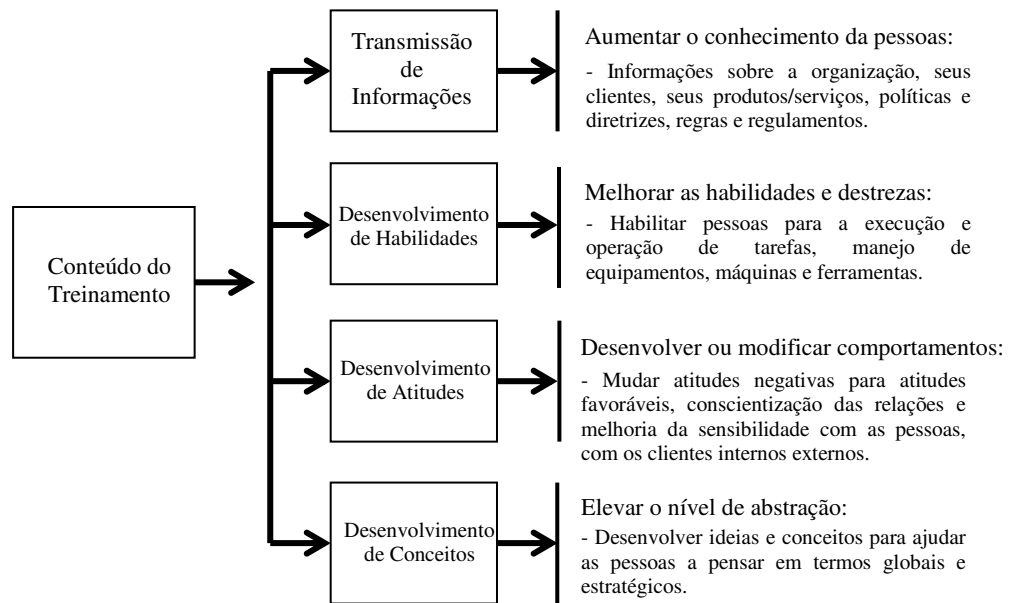
Vale ressaltar que o processo de aprendizagem, ou seja, de treinamento do servidor deve ser uma atividade de caráter contínuo, sendo assim mesmo que algum trabalhador já tenha participado de alguma ação de treinamento, não significa que ele não precisará de mais treinamentos, muito pelo contrário, em algum momento esse colaborador necessitará de uma reciclagem, haja vista que as mudanças no mundo corporativo contemporâneo são constantes tornando cada experiência um novo aprendizado não só para o uso laboral e mas também para a vida.

Sobre tal perspectiva Carvalho (1988, p. 120) contribui:

a formação profissional é, essencialmente, um processo irreversível de aperfeiçoamento, o treinando necessita constantemente adquirir novos conhecimentos. Por essas razões, a continuidade da capacitação deve ser feita conforme a periodicidade exigida pela natureza das tarefas executadas pelo trabalhador.

Um ponto relevante é a mudança que o treinamento pode trazer para dentro do clima organizacional. Além do conhecimento, das novas práticas, do acréscimo intelectual fornecido ao capital humano da instituição, deve-se levar em conta que o investimento em treinamento para os colaboradores de uma instituição a tornam mais forte de maneira geral, unificam seus potenciais na busca pelo objetivo principal da empresa. Segue abaixo esquema que mostra os tipos de mudanças comportamentais que ocorrem através do treinamento.

Figura 01 – Os tipos de mudanças comportamentais através do treinamento



Fonte: Chiavenato (2009 p. 390)

De acordo com Amorim e Silva (2012, p. 06),

o treinamento é um meio usado pelas organizações que desejam manter seu quadro de funcionários preparado para as demandas ambientais e também um aliado para a motivação, pois ao perceberem o interesse da organização em desenvolver suas habilidades, mesmo que em prol do objetivo maior que é a produtividade, eles se veem como parte fundamental para o progresso da empresa e essa sensação de pertencimento possibilita uma melhoria do clima organizacional.

No entanto ressalta-se que todo o cuidado que hoje é empregado a essa área não tira a responsabilidade da administração em proporcionar as condições necessárias para que esses conhecimentos sejam utilizados, uma vez que o saber por si só não irá representar a evolução no trabalho do colaborador, e sim toda a atividade que o mesmo conseguir executar com as ferramentas que possui em seu ambiente de trabalho e com o aprendizado adquirido.

Segundo Abbad, Freitas e Pillati (2006, p.53),

uma parcela dos problemas relacionados a desempenho não estão ligados à ausência de treinamento, já que os funcionários podem ter as competências necessárias para a atividade, mas não encontram condições para utilizá-las, por falta de apoio operacional ou mesmo administrativo e gerencial.

Desta forma, os objetivos de implantação de uma política de treinamento em uma instituição devem transcender fatores como alocação de recursos, objetivos institucionais e aumento da produtividade. É importante que seja assegurada a utilização do conhecimento

obtido através de treinamentos de forma a garantir a melhora contínua do processo de trabalho do servidor.

Para Chiavenato (2009, p. 390) os principais objetivos do treinamento são:

- Preparar as pessoas para execuções imediata das diversas tarefas do cargo.
- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas.
- Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

A realização de treinamentos e medidas que visem a evolução do colaborador dentro da organização deve obedecer a uma consciente linha de raciocínio traçada pelo planejamento estratégico da empresa, uma vez que além de conter objetivos organizacionais o mesmo geralmente possui informações financeiras sobre alocação de recursos que são utilizados pela organização para este fim.

A execução de programas de treinamento e desenvolvimento, assim como as demais linhas de investimento nas organizações, deve observar métodos de alocação de recursos que sejam eficazes e eficientes, ou seja, que tenham como objetivo uma correta aplicação de recursos gerando resultados convergentes com os objetivos traçados anteriormente (BERG, 2010).

Tal observância deve ser respeitada para que não sejam levantados questionamentos a respeito do processo, pois devido seu grau de subjetividade ser considerável, muitas vezes ações de treinamento são colocadas em cheque por não existirem dados imediatos e até mesmo calculáveis para confirmar sua eficácia.

Para Berg (2010, p. 482)

com relação ao caráter duvidoso que por vezes se atribui aos resultados potenciais de ações e eventos de treinamento, é importante assinalar que as incertezas serão, de fato, procedentes, sempre que tratados isoladamente como ações ou eventos de treinamento promovidos de modo estanque, ou seja, quando não estruturados na forma de uma política cíclica e virtuosa de qualificação de pessoas, devidamente articulada com os objetivos setoriais e globais da administração nos diferentes horizontes temporais de gestão.

Quanto ao desenvolvimento profissional, pode-se dizer que é uma forma mais avançada de lidar com o aprimoramento dos colaboradores da instituição. Trata-se de um passo adiante na vida profissional e intelectual do mesmo, uma vez que não são somente conhecimentos pontuais que se procura alcançar e sim uma evolução do quadro que o funcionário se encontra no dado momento.

Sobre o tema Berg (2010, p. 479) reitera afirmando que

o desenvolvimento profissional caracteriza-se pelo esforço de potencialização da formação profissional, ou seja, a ampliação da capacidade profissional como escopo qualificado. Essa dimensão da educação profissional destina-se a preparar o agente para transcender os limites de atuação do seu cargo, envolvendo funções de natureza mais complexa, tais como as diretivas, as de assessoramento superior, ou as de coordenação qualificada.

Sallorenzo (2000) define desenvolvimento como um processo de aprendizagem de âmbito mais geral, porque favorece o amadurecimento das pessoas de maneira mais ampla, isto é, de modo que não seja específico para uma função a ser exercida.

Vargas (1996) diz que T&D representam a obtenção sistemática de conhecimentos suficientes para provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira como o cidadão pensa e vive o mundo, através da compreensão de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Dessa forma, ao se analisar o meio organizacional e toda a sua dinâmica, pode-se diagnosticar a existência de um ambiente fértil para o crescimento profissional, seja qual for a área de atuação do indivíduo, entretanto, deve-se ressaltar que apenas o convívio profissional e a própria rotina das atividades de uma organização, muitas vezes não fornecem informações ou situações que permitam a adaptação de um funcionário ao cargo que ocupa, necessitando assim de um algo a mais.

No olhar de Del Maestro Filho e Dias (2007, p. 17), o ambiente de competição ao qual estamos inseridos atualmente, faz com que surja a exigência de novas posturas, o processo de aprendizagem de maneira contínua e a busca pela modernidade na organização. Tudo isso influi na satisfação dos funcionários, dando origem a necessidades de treinamento que por sua vez possui importante função de ambientação do indivíduo à organização, seus valores e crenças e ainda a entender a carência da busca do autodesenvolvimento e aprendizagem.



### 2.1.2 Histórico de T&D

Segundo Vargas (1996), as primeiras ações envolvendo treinamento e desenvolvimento estão relacionadas aos primórdios das civilizações quando o homem da época repassava o conhecimento adquirido ao longo de sua jornada para seus sucessores, conhecimentos básicos que garantiam a sobrevivência bem como a continuidade da espécie humana. Muito tempo se passou até que, em face do progresso alcançado pela humanidade, as atividades de treinamento e desenvolvimento começassem a ser notadas, assimiladas, sistematizadas e aplicadas em benefício mais amplo.

Desta forma pode-se perceber que juntamente com a evolução do ser humano como espécie, o processo de treinamento e desenvolvimento veio se aperfeiçoando e tornando uma parte intrínseca à vida do mesmo. Atitudes simples e corriqueiras do dia a dia a séculos desenvolvem este aspecto que hoje é estudado e visto por muitos como fator diferencial no mundo das organizações.

De acordo com Malvezzi (1994), as ações de T&D se originaram concomitantemente ao surgimento das relações industriais em meados do século XIX, se tornando assim um elemento importantíssimo da gestão de pessoas. Nesse período, a lógica do ato de instruir visava preparar os colaboradores para executarem as atividades estipuladas pela empresa no chão de fábrica. Sendo assim, a atividade dos trabalhadores, estava estritamente ligada a efetividade do processo industrial.

Para Medeiros e Oliveira (2011, p. 15), a filosofia mecanicista presente no início do século XIX inferiu grande influência nas ações de treinamento e desenvolvimento realizadas pelas organizações daquele tempo, ao contrário da ótica abrangente que o tema possui nos dias atuais, fato comprovado pelo caráter pontual das ações de treinamento.

Ainda segundo Malvezzi (1994), apenas a partir de 1930 que se percebeu a necessidade de estruturar de maneira científica o processo de T&D, isso ocorreu porque os administradores observaram que somente com o uso de novas práticas seria possível aprimorar o processo de adaptação do homem às suas atividades laborais, para que o mesmo adquirisse o conhecimento mínimo necessário para executar suas obrigações.

A década de 40 muito por conta da segunda guerra mundial deu o início ao processo de reconhecimento e sistematização das práticas de T&D. Nos anos que seguiram, o interesse gerado pela área deu origem a um conjunto de saberes que passou a ser fundamentalmente utilizado pelas empresas (VARGAS, 1996).

A trajetória das ações de T&D sempre esteve relacionada com os modelos de administração e sofreu influência de diferentes áreas do conhecimento, como a psicologia, a sociologia, a engenharia, a educação, entre outras, e seus estágios de desenvolvimento tecnológico. Desta forma, as ações de T&D passaram por períodos distintos, sempre a procura de aliar a lógica dos processos de administrativos com os saberes fornecidos pelas disciplinas de interface, que dão incentivos às ações de treinamento (PILATI, 2006).

As ações de capacitação sempre tiveram como objetivo o alcance dos resultados organizacionais, através da qualificação de mão-de-obra, seja para a realização do trabalho prescrito seja para o desenvolvimento dos trabalhadores, após a Segunda Guerra Mundial até os dias de hoje (PILATI, 2006).

Segundo Keating (2002), o desenvolvimento dos recursos humanos pode também ser relacionado com a evolução das relações existentes no ambiente de trabalho. A sua pertinência teria origem, principalmente, na capacidade que os colaboradores possuem para lidar com as instabilidades propiciadas pelas relações existentes entre os grupos discordantes da organização.

Vargas (2003) frisa que a mudança de T&D para o nível estratégico nas organizações e a sua adequação às mudanças do cenário contemporâneo faz com que as empresas busquem alternativas para capacitação de sua cadeia de valor. Como exemplo dessa lógica pode-se citar a institucionalização das universidades corporativas, que seriam estratégias de organização das ações de capacitação voltadas para a gestão de recursos humanos dos dias atuais.

Bastos (1991) apresenta outra perspectiva sobre o desenrolar histórico da evolução do T&D nas organizações. Segundo ele, os períodos de evolução poderiam ser descritos em quatro fases:

- Primeira fase – Denominada treinamento para o trabalho, compreende o período de 1950 a 1970 e respeita toda a lógica mecanicista existente na época, uma vez que, buscava apenas o aprimoramento de habilidades utilizadas no labor. Nessa época os recursos humanos eram tidos como meras peças do processo de produção que podiam ser facilmente substituíveis.
- Segunda fase – denominada treinamento para gerência e supervisão, abrange o período de 1960 a 1980. Tem como característica uma preocupação maior para preparar os colaboradores para a operação dos processos tecnológicos dentro das organizações, fato que diferencia a perspectiva anterior.

- Terceira fase – Compreendida entre as décadas de 70 e 90 denomina-se desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho. Como característica marcante destaca-se a notoriedade da educação aberta e continuada, onde o trabalhador administra suas necessidades de treinamento, tornando o processo de T&D algo individual nas organizações.
- Quarta fase – Sendo constituída por um conjunto composto por conhecimento, informação e sabedoria, abrange a década de 80 até os dias atuais. O destaque está na evolução do sentido criativo dos colaboradores.

Percebe-se assim que a evolução da área de T&D parte notoriamente de um contexto específico, que reflete a mudança temática mecanicista vigente no início do processo, para um caráter mais abrangente que valoriza aspectos cognitivos que abrangem tanto o desenvolvimento de atividades procedimentais quanto a evolução no pensar organizacional.

## 2.2 T&D E RECURSOS HUMANOS

Com o passar do tempo a valorização do trabalhador nas organizações fez com que as empresas mudassem a maneira de ver o colaborador, onde o papel mecanicista deu lugar ao protagonismo de ser a raiz da inteligência e do sucesso da organização.

“A ARH é uma das áreas mais afetadas pelas mudanças ocorridas no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso, que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões” (CHIAVENATO, 2004, p. 387). Com a consciência de que o fator humano nas organizações pode ser uma ferramenta competitiva a ótica sobre a temática tem mudado com o passar do tempo, muitas organizações que tratavam seus colaboradores apenas como peças de uma engrenagem hoje investem no mesmo propiciando melhora nos processos internos da organização de um modo geral.

Os recursos humanos baseiam-se no fato de que o desempenho de uma organização depende do esforço das pessoas que a compõem bem como da forma como as mesmas estão dispostas na organização, se estão estimuladas, capacitadas, e se são mantidas num clima organizacional adequado (DE SOUSA, 2009).

Para Medeiros e Oliveira (2011), no que se refere a estímulo e capacitação, as empresas dos dias atuais contam com ferramentas muito eficazes para a implantação de uma

gestão de RH competente que vise o aumento do potencial do colaborador no ambiente de trabalho e até mesmo em suas relações externas. A busca pelo aprimoramento dos colaboradores com atividades voltadas para o treinamento e desenvolvimento dos mesmos tem ganhado força no meio organizacional sendo muito trabalhadas atualmente.

Segundo Harazim (2001, p. 85),

nas organizações em geral o processo de aprendizagem dos colaboradores acontece por intermédio de ações realizadas pelo setor de RH da organização, visando melhorar o desempenho dos colaboradores alinhado às aspirações da instituição. Tal metodologia faz com que os colaboradores contribuam cada vez mais para o alcance dos objetivos institucionais.

No quadro a seguir podem-se observar os cinco processos básicos realizados pelo setor de recursos humanos segundo Chiavenato (2009) com destaque para Treinamento e Desenvolvimento organizacional.

Figura 02 – Os cinco processos básicos na gestão de pessoas

| PROCESSO        | OBJETIVO  | ATIVIDADES ENVOLVIDAS  |
|-----------------|---|--|
| Provisão        | Quem irá trabalhar na organização                 | Pesquisa de mercado de RH<br>Recrutamento de Pessoas<br>Seleção de pessoas                             |
| Aplicação       | O que as pessoas farão na organização             | Integração de pessoas<br>Desenho de cargos<br>Descrição e análise de cargos<br>Avaliação do desempenho |
| Manutenção      | Como manter as pessoas trabalhando na organização | Remuneração e compensação<br>Benefícios e serviços sociais<br>Higiene e segurança do trabalho          |
| Desenvolvimento | Como preparar e desenvolver as pessoas            | Treinamento<br>Desenvolvimento organizacional  |
| Monitoração     | Como saber o que são e o que fazem as pessoas     | Banco de dados/Sistemas de informação<br>Controles - Frequência - Produtividade - Balanço Social       |

Fonte: Chiavenato (2009 p. 122)

Como se pôde perceber no quadro acima T&D é fundamentalmente uma função da área de recursos humanos, cabendo a ela desta forma todo o planejamento e direção de ações voltadas para o desenvolvimento do colaborador dentro da instituição. Bergue (2010) corrobora tal afirmação ao afirmar que a gestão de pessoas possui cinco funções fundamentais dentre elas pode-se citar, processos de agregar pessoas, de alocação de pessoas, de remuneração de pessoas, de transformação de pessoas e de acompanhamento de pessoas.

Atenção importante deve ser dada ao de transformação de pessoas que nada mais é do que o processo que se relaciona ao desenvolvimento do trabalhador dentro da instituição através de inúmeras ações promovidas pelo setor.

Bergue (2010, p. 254) define ainda a atividade da seguinte maneira,

esse processo tem como produto a promoção de treinamento especializado e o desenvolvimento das pessoas. Trata-se de um processo complexo que envolve desde o diagnóstico situacional, passando pela identificação de potencialidades pessoais e necessidades institucionais, até a formulação de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Tais observações demonstram a importância que o processo de treinamento e desenvolvimento possui dentro da máquina administrativa, e o quanto o núcleo de recursos humanos pode contribuir a nível organizacional quando assume seu papel de responsável por essa função. Cabe aos gestores das organizações como um todo possuírem a consciência de que um RH ativo em sua plenitude deve tomar para si todas as funções cabíveis para o desenvolvimento de seus servidores e conseqüentemente o alcance das metas institucionais.

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO EM AÇÕES DE T&D NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Toda atividade que possui como objetivo o alcance de um resultado, necessita de diretrizes a serem seguidas. A definição de uma metodologia adequada para se chegar a determinado propósito faz parte de uma ferramenta muito utilizada no meio organizacional, o planejamento.

Segundo Oliveira (2007), o planejamento é a atividade da administração que define o que se quer alcançar e decide os meios necessários para alcançá-los de forma adequada. O principal resultado do planejamento são os planos, estes não somente demonstram uma organização bem sucedida na realização de suas metas e objetivos, como também funcionam como verdadeiros guias ou balizamentos.

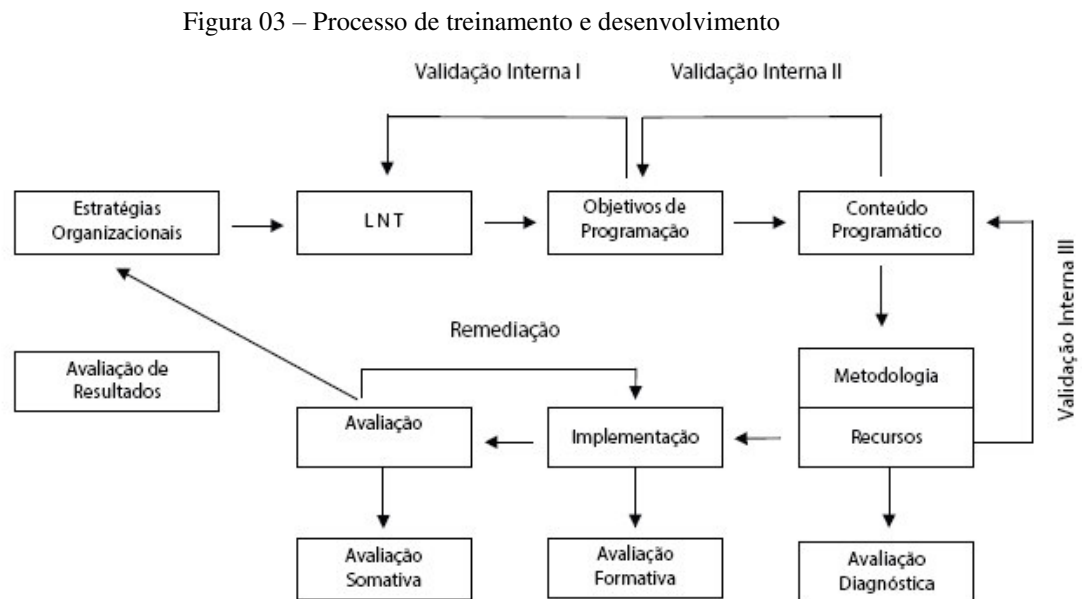
Chiavenato (2006) diz que o planejamento é feito por meio de planos, e que o administrador deve saber lidar com a diversidade existente em inúmeros tipos de planos, incluindo períodos de curto e longo prazo, podendo envolver toda a organização, uma divisão, departamento ou atividade.

O processo de treinamento e desenvolvimento é uma atividade organizacional, logo, evidencia-se a necessidade do mesmo possuir um planejamento específico de acordo com o desenvolvimento das ações. Apesar de ser uma atividade que se pode considerar como uma tarefa, o processo de treinamento e desenvolvimento assim como outras rotinas do meio organizacional possui início, meio e fim sendo necessária a formulação de suas diretrizes através de planejamento prévio.

Segundo Pereira (2015, p. 67),

[...] o processo de T & D é abrangente e atua de forma interdependente, compreendendo as seguintes etapas: diagnóstico de necessidade de treinamento - DNT; planejamento e programação; aspectos didáticos e metodológicos; implementação de programas de T & D; e avaliação de resultados.

Na (Figura 03) pode-se observar uma matriz desse processo desenvolvida por Pereira (2015, p. 67), que de maneira sucinta transmite os passos a serem seguidos para a execução de um processo de treinamento e desenvolvimento bem elaborado.



Fonte: Pereira (2015, p. 67)

Trata-se de um modelo baseado em LNT, que se inicia com a análise das estratégias organizacionais para que a partir das mesmas seja realizado o levantamento das necessidades de treinamento. Em seguida os objetivos da programação são elaborados e utilizados para a formulação do conteúdo programático. Na etapa seguinte a metodologia a ser implementada bem como os recursos necessários são definidos, o treinamento é realizado e os resultados avaliados para verificar se corresponderam às Estratégias Organizacionais.

Vale ressaltar que no modelo em questão todas as etapas passam por um processo de verificação, sejam eles validação ou avaliação (PEREIRA, 2015).

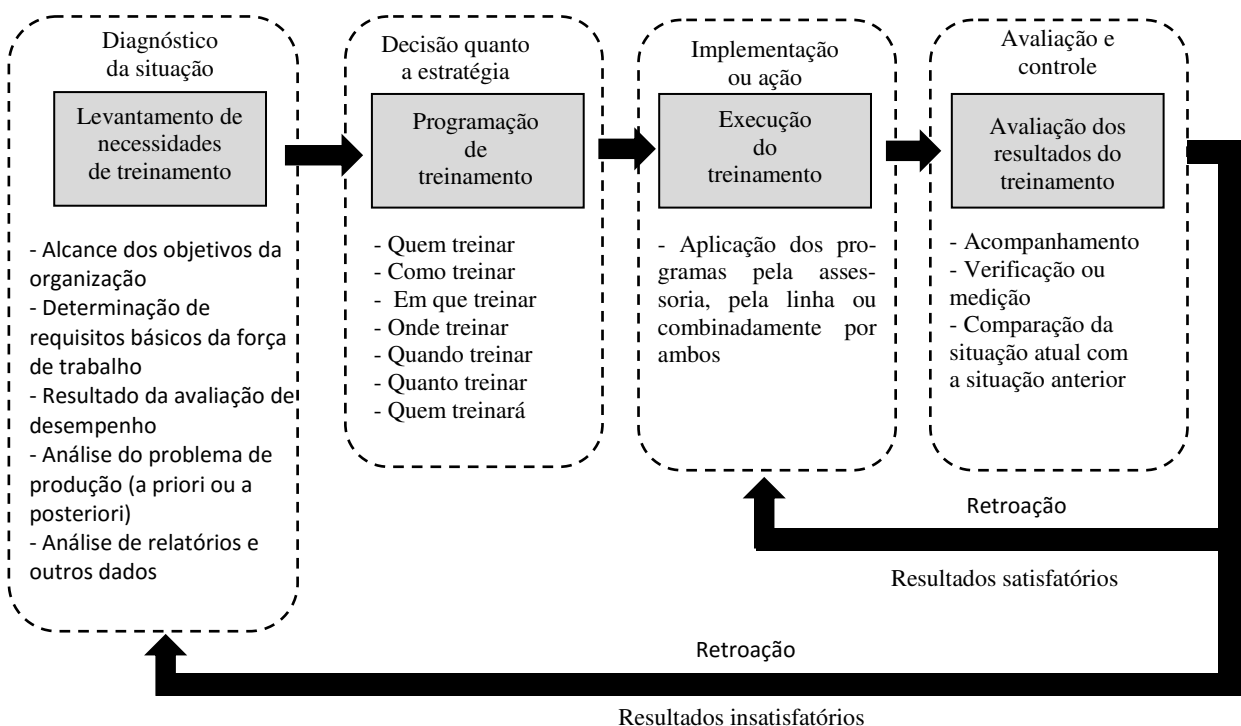
Com a metodologia elaborada, como no modelo citado acima, o núcleo de recursos humanos de uma organização tende a sentir-se mais seguro para o desenvolvimento de suas rotinas, haja vista que as perguntas essenciais dentro do processo foram respondidas.

Toda a eficiência do processo de treinamento está estritamente ligada aos planos anteriormente traçados, uma vez que, sabendo-se aonde se quer chegar e a metodologia a ser aplicada, muitos desperdícios e desigualdades quanto a distribuição nos treinamentos serão evitados. Segundo Lacombe e Heilborn (2003), a eficiência é a relação entre os insumos utilizados no processo e os resultados, podendo ser descrita como fazer o que está sendo feito da maneira correta.

O processo de treinamento e desenvolvimento nas instituições assim como qualquer outro tipo de atividade do meio organizacional segue padrões e etapas, logo existem diversas formas e políticas de treinamento que são sugeridas e estudadas por diversos especialistas da esfera administrativa.

Segundo Chiavenato (2009) o processo de treinamento consiste em uma ação integrada que possui quatro etapas a serem cumpridas de maneira sequencial, a figura 2 demonstra a dinâmica do processo citado pelo autor.

Figura 04 – Processo de treinamento



A primeira etapa do processo trata-se da fase de análise que deve ser feita pelo setor de RH da instituição no que tange às necessidades de treinamentos a serem supridas bem como todo o cruzamento de informações de ações anteriores atreladas aos objetivos da organização. Milioni (2001) salienta que, com essa etapa visa-se rastrear informações que auxiliem na tomada de decisão sobre a conquista dos objetivos apresentados para um acontecimento, que nesse caso é propiciar a melhora de desempenho do funcionário no cargo que ocupa.

A segunda etapa é vista como a parte estratégica do processo, trata-se da elaboração do programa de treinamento para suprir as necessidades levantadas, onde define-se quem receberá o treinamento, quem treinará, onde, como, quanto, por quanto, quando e em que será treinado, nessa fase são definidos os rumos do processo em questão e todo o seu decorrer.

Para Harazim (2001), quem planeja o processo, deve ter cautela com a diferença entre o treinamento de conhecimentos, de habilidades e de comportamentos, haja vista que os conhecimentos são retidos através de estudos; as habilidades, por meio da prática; e os comportamentos, por meio de decisão pessoal e feedback.

A terceira etapa, execução ou implementação do processo, pode ser descrita como a de caráter prático, uma vez que nela serão realizadas todas as ações levantadas e planejadas anteriormente.

A quarta etapa denominada avaliação, supervisiona os resultados do treinamento, com o intuito de assinalar se o objetivo principal do treinamento foi alcançado. Segundo Milioni (2001), os gestores de treinamento e desenvolvimento devem preparar seus projetos de treinamento, considerando as avaliações de resultados como uma parte interna dentro do processo de T&D, que se separa em quatro categorias (reação, aprendizagem, mudança de comportamento no cargo e resultados organizacionais), cada um desses níveis possui importância na identificação dos resultados alcançados com o programa de treinamento.

Na fase de avaliação dos resultados, deve-se apreciar a relevância de certas variáveis, como por exemplo, as características individuais de quem participa do treinamento, relacionadas com o seu nível de motivação para absorver conhecimento e replica-los para os demais indivíduos, uma vez que possuem um auto nível de influência no processo como um todo.

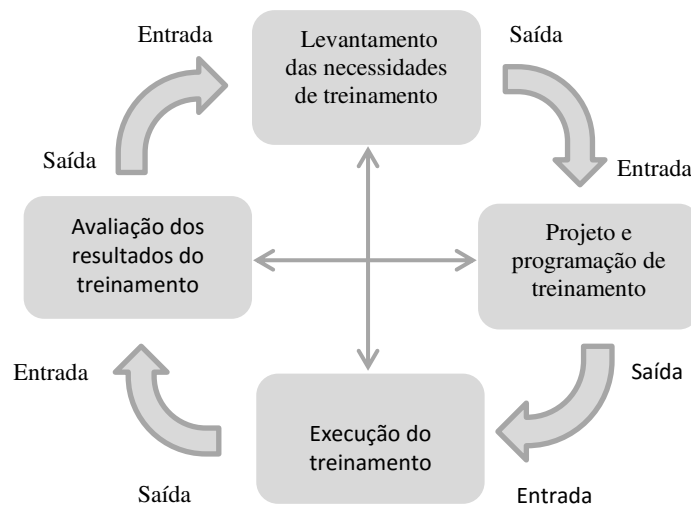
Segundo Lacerda e Abbad (2003, p. 82) “a motivação para treinar ou motivação para aprender pode ser definida como direção, esforço, intensidade e persistência com que os



treinandos se engajam nas atividades orientadas para a aprendizagem antes, durante e depois do treinamento”.

Para ilustrar a inter-relação entre as fases do processo Chiavenato (2009, p. 50) elabora o seguinte esquema presente na figura 05.

Figura 05 – O ciclo do treinamento



Fonte: Chiavenato (2009 p. 50)

A nível de comparação pode-se notar que o modelo elaborado por Chiavenato (2009) diferencia-se do modelo de Pereira (2015) no que tange à verificação da eficiência de cada etapa do processo já que este último possui mecanismos de validação e avaliação que permitem um maior controle para a correta execução das atividades.

Além dos modelos baseados em LNT que ainda são muito utilizados em empresas públicas e privadas, existe o modelo de gestão por competências, que é considerado mais atual e visa desenvolver o empregado a partir de suas habilidades em conjunto com as competências necessárias para o cargo ocupado e os objetivos organizacionais traçados pela instituição.

Desta forma, pode-se concluir que a partir de diretrizes previamente traçadas, a atividade de T&D possui um nível maior de assertividade em seus resultados, uma vez que através de planos que compreendem o ambiente organizacional e todas as suas limitações pode representar a realidade da instituição com maior êxito, preparando assim todo o programa de treinamento para suprir as necessidades que estão sendo demandadas pelo setor de RH.

## 2.4 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

### 2.4.1 Conceito e importância

A ARH contemporânea possui características próprias que as diferem dos antigos modelos de gestão de pessoas nas organizações. Com objetivos traçados para a longevidade do indivíduo nas instituições, a área de recursos humanos “vê” o intelecto do colaborador como fator competitivo fazendo com que o mesmo seja trabalhado cada vez mais em consonância com as metas organizacionais.

A gestão por competências vista como uma nova maneira de pensar sobre as pessoas nas organizações é, “de forma ampla, tema em voga na área de gestão de pessoas, e pode ser considerada uma tecnologia de gestão de pessoas.” (BERGUE, 2010, p. 475).

A gestão de pessoas por competência (GPPC) é uma forma de gestão que tem como objetivo reconhecer, construir e desenvolver saberes, habilidades e atitudes de maneira que agreguem valor tanto a instituição quanto ao próprio indivíduo (DUTRA, 2004).

Para Brambilla et al (2004, p. 46) “a gestão por competências, mais do que uma forma de administrar é uma filosofia de desenvolvimento dos talentos nas organizações. Através dela é possível orientar as ações das pessoas com o intuito de construir uma organização forte e eficaz”.

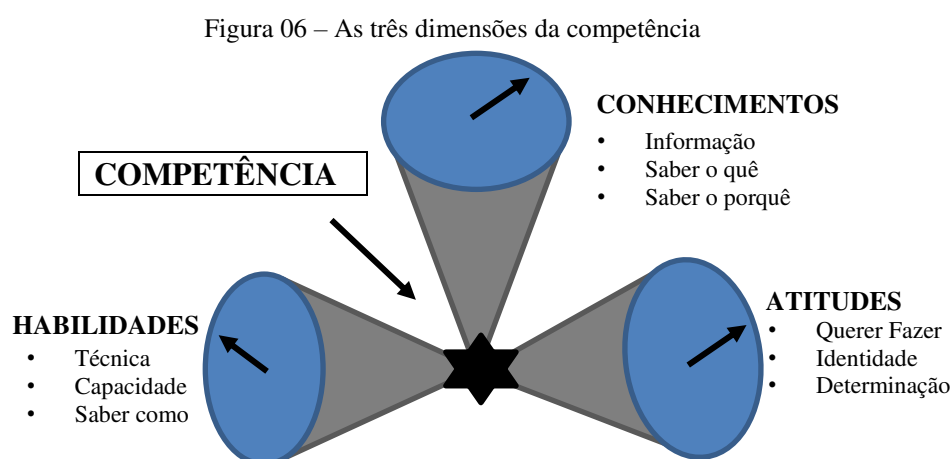
Segundo (ARTHUR, 1996, p. 53) a GPPC coloca instituição e colaboradores de forma a propiciar desenvolvimento mútuo, onde a empresa passa seu patrimônio para os colaboradores, deixando-os assim preparados para encarar problemas dentro e fora do meio organizacional. Por outro lado o trabalhador ao estar preparado retribui para a organização seu aprendizado na forma de soluções e inovações para encarar os desafios do meio empresarial.

Essa nova forma de gerir pessoas gira em torno das competências que os colaboradores possuem dentro da organização, fazendo com que a mesma formule suas estratégias em concordância com tais competências. Muito são os conceitos sobre o que seria a competência. Para Perrenoud (2001, p 21) ela é,

a capacidade de um indivíduo de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma família de situações complexas, o que exige a conceituação precisa desses recursos, das relações que devem ser estabelecidas entre eles e da natureza do “saber mobilizar”. Pensar em termos de competência significaria, portanto, pensar a sinergia, a orquestração de recursos cognitivos e afetivos diversos para enfrentar um conjunto de situações que apresentam analogia de estrutura.

A competência é um resultado de três grandes aspectos: saberes formais que podem ser traduzidos em fatos e regras; saber-fazer, que se refere ao processo prático, como as receitas e os conhecimentos práticos realizados no dia a dia de uma profissão; e saber ser, que possui um caráter relacionado à atitude do indivíduo perante o meio social em que vive.

Para McClelland e Dailey (1972, p.42), o conceito de competência pode ser resumido em um conjunto de características individuais – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de causar um desempenho satisfatório ou superior no trabalho ou na vida social, do trabalhador. Através desses conceitos pode-se chegar a uma tríade que compõe o significado de competência, a figura 06 demonstra tais dimensões e seus respectivos detalhamentos.



Fonte: (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) adaptado

Sobre tais dimensões Berg (2010) acentua que o conhecimento sob determinada perspectiva pode ser considerado o vetor mais operacionalizável. Em oportunidades como na formulação de editais, no caso do serviço público, na estruturação dos cursos de formação de carreiras, nos cursos de capacitação, entre outros. Sobre habilidade nesse contexto, diz respeito à capacidade de conversão de conhecimento em ação. E quanto a atitude por sua vez, está mais relacionada a atributos de personalidade e postura pessoal e profissional que também são elementos que revelam o impulso do agente para a ação.

Uma gestão que possui como pressuposto principal a competência de seus membros possui grande potencial no alcance de seus objetivos, segundo Brandão e Guimarães (2011, p. 11) “diversas empresas têm recorrido à utilização dos modelos de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio”.

Para Rocha-pinto et al. (2007, p. 32) umas das vantagens da gestão por competências é tanto a capacidade que possui de conquistar as metas e objetivos organizacionais, como também a de identificar com exatidão o que poderia vir a atrasar as necessidades estratégicas da organização auxiliando para que o setor de RH selecione um quadro funcional de acordo com talentos, desempenho e reconhecimento.

A ausência de qualificação, o baixo nível escolar e perfil profissional inadequado foram os principais problemas encontrados no que tange a dificuldade da implantação do modelo. O processo de modernização das empresas fica dificultado pelo desconhecimento do capital intelectual que as pessoas possuem, prejudicando ainda a aplicação da Gestão por Competências (BIAGI et al 2012).

No que diz respeito à tecnologias, a limitação encontrada em relação aos fatores tecnológicos, estruturais e também o aspecto comportamental dos servidores, também colaboram para a dificuldade de implantação da gestão por competência que não consegue muitas vezes dar suporte a avaliação e desenvolvimento dos colaboradores (BIAGI et al 2012).

Dessa forma, a gestão por competências possui uma importância a nível estratégico na organização, considerando todos os aspectos que vão desde os objetivos a serem alcançados até uma gestão de pessoas com esse enfoque. Segundo Brandão e Guimarães (2011, p. 11) “[...] ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a capacitação e o desenvolvimento de competências necessárias para atingir seus objetivos [...]”.

#### 2.4.2 Gestão por competência no serviço público

A gestão por competências ainda soa como novidade para instituições de natureza privada, tanto pela sua complexidade quanto pelo fato de ser uma forma revolucionária de gestão. Desta forma, existe também um receio no setor público na aplicação de tal gestão, uma vez que a mesma é “um modelo relativamente recente e complexo, o que tem contribuído para a manutenção das incertezas quanto à factibilidade e a maneira de se aplicar esse modelo de gestão ao setor público brasileiro.” (AMARAL, 2008 p. 02).

No que tange a esfera legal existe na legislação brasileira uma tendência à implantação do modelo, como se pode perceber no Decreto N° 5.707 de 2006 onde em seu § 1º fornece e a matriz conceitual da seguinte forma:

Art. 1º Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Indireta, Autárquica e Fundacional, com as seguintes finalidades:

I – melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II – desenvolvimento permanente do servidor público;

III – adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;

V – racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

E em nível de conceito o mesmo Decreto, no inciso II do artigo 2º define a gestão por competências nos seguintes termos:

II – gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Torna-se evidente a intenção do Estado em inserir uma nova cultura de gestão de pessoas nas organizações públicas, entretanto, a aplicabilidade desse modo de gestão deve obedecer a procedimentos que fazem parte da compreensão de tal filosofia.

Segundo Ruzzarin (2002) para que se consiga implantar tal tipo de gestão deve-se em primeiro lugar ser feito um mapeamento de forma a elencar as competências das instituições e seus indivíduos. E, por sua vez, para que esse mapeamento seja feito de maneira eficiente é necessária a enumeração dos indicadores de competências que são informações a respeito do cargo cujas competências se desejam mapear. O nível de experiência progressa em suas atividades críticas, a formação requerida para o cargo, e seus principais desafios, são exemplos de indicadores de competência. Tais aspectos podem ser observados através das atividades desenvolvidas na esfera de cada cargo.

A sustentação e a durabilidade do modelo de gestão por competências tem estreita relação com o alinhamento entre os subsistemas que a compõem. A Seleção por Competências, Remuneração por Competências, e Desenvolvimento por Competências, por exemplo, são geralmente abordados de maneira não integrada, o que pode prejudicar a durabilidade e eficiência do modelo (SILVA, 2005).

De acordo com Neri (2005), as pessoas que participam de programas de treinamento e desenvolvimento baseados em gestão por competências devem, além de adquirir aprendizado sobre suas atividades laborais, iniciar um processo de reflexão sobre suas carreiras, seus papéis perante a organização, seu senso crítico e autonomia de trabalho.

Ainda segundo o mesmo autor,

no modelo de treinamento por competências, treinar é oferecer oportunidades para que as pessoas possam frequentemente refletir sobre seus significados e exercitar a autocrítica, posicionando-se, assim, diante das circunstâncias empresariais e de seu projeto de vida. (NERI, 2005, p. 45)

Ao analisar-se a complexidade de todo o processo, bem como o cenário fornecido pelo setor público no que tange ao assunto, nota-se que o mesmo possui a chancela legal do Estado que se mostra propenso a abraçar a filosofia. Entretanto, deve-se atentar para o fato de que a gestão por competências é um tema complexo e que deve ser tratado com mais ênfase pelos gestores públicos, fazendo com que a mesma seja peça fundamental no funcionamento de políticas de Treinamento e Desenvolvimento de servidores.

### 3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO SETOR PÚBLICO.

Ao analisar-se o tema treinamento no funcionalismo público nos dias atuais percebe-se uma abordagem diferente do que é feito pelas organizações privadas. Enquanto o setor privado vem se adaptando e entendendo a importância e a atualidade da temática no cenário competitivo, o setor público por se posicionar em certa zona de conforto acaba não valorizando tanto a problemática.

Segundo Melo (2010) as instituições públicas ao contrário das privadas, com algumas exceções, não lidam com a dinamicidade do mercado e por isso pouco são afetadas pelas mudanças socioeconômicas, fato que faz com que as mesmas não deem tanta relevância ao treinamento e desenvolvimento de pessoas deixando o mesmo muitas vezes em segundo plano. Tal atitude pode ocasionar a má execução de atividades e ausência de funcionários capacitados, situação que é bem caracterizada na deficiência dos órgãos públicos que, por consequência acaba gerando desperdício de recursos, causando elevação de custos operacionais e queda na qualidade dos serviços disponibilizados a sociedade.

A inércia que se prolifera pelo setor muitas vezes impede a evolução do serviço público, uma vez que ao não abraçar políticas focadas em desenvolvimento de seu capital humano desperdiça oportunidades de melhora de seus próprios processos, como salienta De Souza (2009, p. 12) “é correto afirmar que funcionários mais preparados têm um espírito crítico mais aguçado, aumentando as probabilidades de se diagnosticar problemas e sugerir aperfeiçoamentos”.

Segundo Amorim e Silva (2012) o serviço público infelizmente carrega uma imagem negativa quanto a sua efetividade, muito por conta do real despreparo de servidores que não são a grande maioria, entretanto, até mesmo a parcela que executa suas atividades de maneira excelente sofre muitas vezes com a postura do estado quanto ao tema. Por lei, o serviço prestado em repartições públicas deve ser de qualidade, logo, é dever da máquina pública investir na aprendizagem de seus servidores para que o serviço público seja realizado com excelência, que nada mais é do que um direito do cidadão.

Ainda de acordo com Amorim e Silva (2012, p. 06)

[...] o setor público deve priorizar ações de treinamento, pois como atende aos interesses da sociedade, deve promover o bem público a todos os cidadãos e a partir de efetivas ações de treinamento e desenvolvimento seus servidores poderão executar suas atividades com mais competência e esmero. É necessário que medidas sejam adotadas para acabar com a imagem negativa que o funcionalismo público detém, melhorando também a qualidade dos serviços prestados.

Sobre o tema Amorim e Silva (2012, p. 08) reiteram que “as organizações públicas que buscam desempenhar o seu papel social da melhor forma precisam ter em seu quadro de funcionários pessoas empenhadas, em busca de aprendizado constante e que saibam o real significado do servidor público e da função pública”.

Através do Decreto 5707 (BRASIL, 2006, § 3º, inc. IX) o Estado deve “oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública”, evidenciando-se assim, que tanto o servidor tem direito a ações treinamento quanto o cidadão tem direito de ser assistido por alguém capacitado.

Sobre o citado acima Ferreira et al (2011, p. 35) corrobora, “a gestão de pessoas é imprescindível no setor público, na medida em que assegura a eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos, que são fatores dependentes do grau de treinamento e satisfação dos servidores públicos”.

Com a observação adequada das necessidades existentes nos ambientes de trabalho, tal investimento pode ser feito com um nível de assertividade relevante, gerando um retorno considerável para o sucesso da atividade executada pelo órgão, uma vez que, o conhecimento nos dias atuais é uma importante ferramenta para o sucesso organizacional.

Para Chiavenato (2009, p.02) a qualificação dos funcionários na “[...] era da informação colocou o conhecimento como o mais importante recurso organizacional: uma riqueza intangível, invisível, mas fundamental para o sucesso das organizações [...]”.

Para Amorim e Silva (2012), apesar de toda relevância que o treinamento possui no setor público, vale ressaltar que a falta de conhecimento de políticas adequadas, faz com que muitas vezes, o mesmo possa ser visto como uma atividade assessoria fazendo com que seja aplicado de maneira indiscriminada, sem conseguir atender às necessidades específicas de cada unidade organizacional e dos servidores a elas vinculadas, o que contribui para que muitos façam os cursos sem colocar efetivamente aquilo que aprenderam em prática em seus setores.

Deve-se considerar é claro que somente o investimento em treinamento não trará o desenvolvimento organizacional ao nível adequado, existe um conjunto de fatores que completam a cadeia do trabalho excelente. Na visão de Camões e Pantoja (2009) o treinamento aplicado de maneira isolada não garante o resultado e impacto positivos do que foi aprendido no meio de trabalho. Percebem que existe uma correlação de cunho positivo



entre suporte psicossocial recebido pelos colaboradores e o resultado do treinamento no trabalho.

O setor de recursos humanos na esfera pública de maneira geral possui a mesma ideologia que possui nas instituições de cunho privado, diferenciando-se apenas no que diz respeito à evolução na forma de gerir e acompanhar a modernização da área.

Para Bergue (2010, p. 18) o RH no setor público pode ser definido como,

esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

A administração de recursos humanos na esfera pública sofre com a própria evolução estrutural do serviço público, que não coopera para que haja um aperfeiçoamento também de seus próprios serviços impossibilitando o pleno cumprimento de suas funções.

As entidades do serviço público evoluem de forma pouco articulada e planejada. Isto contribui para a falta de modernização na máquina do Estado e na melhoria da prestação de seus serviços (TACHIZAWA et al, 2004).

Segundo Carr e Littman (1992), a gestão de pessoas no serviço público ainda possui uma influência muito forte do paradigma mecanicista, deixando-se influenciar pouco pelo lado holístico que abrange muito mais profundamente as áreas de atuação humana.

A forma como os servidores são compreendidos nas instituições públicas muitas vezes é insatisfatória, gerando em algumas situações trabalhadores frustrados, o que acarreta em problemas em seus ambientes organizacionais e em suas vidas pessoais. Para De Souza (2009, p. 11) “os servidores nas instituições públicas não tem relevância estratégica. Existe negligência na gestão dos servidores; o resultado é baixa qualidade de vida no trabalho e principalmente desperdício de recursos humanos”.

Outro fator importante a ser salientado é a busca pela estabilidade profissional, que a cada dia torna-se maior por conta da instabilidade da economia nacional que causa uma verdadeira corrida pela segurança financeira. Segundo Ferreira et al (2011), a oferta de chances para ingressar no serviço público não é norteadas por políticas consistentes de administração de pessoas. Na maioria das vezes não há um processo de socialização para o recém contratado no início do estágio probatório, o que muitas vezes contribui para que velhos costumes e até mesmo vícios dos antigos servidores sejam assimilados como corretos, comprometendo assim a qualidade do atendimento ao usuário do serviço.

Desta forma, o modelo vigente na administração pública atualmente não deve se limitar apenas à gestão de recursos materiais e financeiros, mas englobar mudanças na organização e gestão de pessoas. Valorizar a formação cognitiva do colaborador é um fator fundamental para a qualidade dos serviços públicos.

### 3.1 LEGISLAÇÃO PERTINENTE A ATIVIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Assim como toda a atividade da administração pública, a política de treinamento e desenvolvimento de servidores é prevista em legislação específica garantindo assim o direito do cidadão que ocupa cargo público.

O Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Tal ato substitui a norma anterior, o Decreto Nº 2.794 de outubro de 1988 que instituía a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e dava outras providências possuindo caráter mais restrito.

Segundo o Decreto vigente no que se refere ao objeto e âmbito de aplicação, a criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal fica sob responsabilidade dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

De modo geral a norma visa alcançar objetivos que vão além da melhora de vida do servidor como profissional, como por exemplo, a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, adequação de competências requeridas aos servidores aos objetivos institucionais, observando o que norteia o plano plurianual, divulgação e gerenciamento de ações de treinamento, além da racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Em seu art. 3º o Decreto estabelece as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, enumerando orientações relacionadas a valorização do capital humano nas organizações públicas.

A grande maioria dos incisos converge para o direito de receber ações de treinamento visando uma melhora de desempenho nas atividades do servidor e até mesmo evoluções em suas respectivas carreiras públicas. Vide (BRASIL. Decreto 5.707, 2006, art. 3).

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
  - II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
  - III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
  - IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
  - V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
  - VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
  - VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
  - VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
  - IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
  - X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
  - XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
  - XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e
  - XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.
- Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

Nota-se a partir dos incisos supracitados que a relação entre treinamento e desenvolvimento é constante, e que deve ser regida por um planejamento prévio que englobe necessidades, metodologias e avaliações visando maior efetividade nas referidas ações.

De acordo com o Decreto, a implantação de uma filosofia de treinamento e desenvolvimento transcende o que acontece hoje nas instituições de caráter público, uma vez que o ato de fornecer treinamentos para os servidores não pode se limitar a ser apenas um processo que começa sem planejamento ou que se finda sem a devida avaliação.

A Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação também está intrinsecamente relacionada à temática T&D.

O referido plano possui influência significativa no desenvolvimento dos colaboradores do serviço público, uma vez que ações de treinamento e desenvolvimento

realizadas pelos órgãos em questão refletem diretamente nas normas estabelecidas pelo PCCTAE.

Segundo a normativa, a gestão dos cargos do PCCTAE observará inúmeros princípios e diretrizes, dentre eles, os presentes nos incisos VII e VIII que abordam a temática do treinamento. Vide (BRASIL. Lei 11.091 de 2005, art. 3)

Art. 3o A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes:

- I natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino;
- II dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes;
- III qualidade do processo de trabalho;
- IV reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão;
- V vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;
- VI investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público;
- VII – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;
- VIII garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;
- IX avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e
- X oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

Pode-se observar ainda que em seus conceitos formais a Lei define “padrões” e “níveis” – incisos III e V, que dependem do grau de capacitação do servidor em seu ofício. Segundo (BRASIL. Lei 11.091 de 2005, art. 5º)

Art. 5o Para todos os efeitos desta Lei, aplicam-se os seguintes conceitos:

- I plano de carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade;
- II nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições;
- III padrão de vencimento: posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação;
- IV cargo: conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor;
- V nível de capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso;
- VI ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal; e
- VII usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados.

A importância da execução de políticas de treinamento que obedeçam a evolução dos níveis e padrões definidos em lei, torna-se evidente a partir do momento em que o servidor só pode evoluir a nível de carreira por intermédio das progressões por capacitação ou por mérito, fato que reflete tanto de maneira financeira como na própria prestação de serviços. Vide (BRASIL. Lei 11.091 de 2005, art. 10º)

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.

§ 3º O servidor que fizer jus à Progressão por Capacitação Profissional será posicionado no nível de capacitação subsequente, no mesmo nível de classificação, em padrão de vencimento na mesma posição relativa a que ocupava anteriormente, mantida a distância entre o padrão que ocupava e o padrão inicial do novo nível de capacitação.

O Decreto 5.707 de 2006 e a Lei 11.091 de 2005 no geral abordam o tema treinamento e desenvolvimento no serviço público federal brasileiro, entretanto, os órgãos públicos do país procuram dentro de suas políticas e objetivos organizacionais planejar suas ações voltadas para o desenvolvimento de seus servidores, através de regimentos, portarias, e resoluções que venham abordar a temática.

Ainda no que se refere à existência de normas e padrões a serem seguidos pelas instituições públicas brasileiras, pode-se abordar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que hoje é uma ferramenta de norteamto sobre objetivos e metas, a serem alcançadas pelas instituições federais de ensino que as usam como referencia.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. Sendo os seguintes tópicos abordados: caracterização da pesquisa, universo da pesquisa, etapas do trabalho, e instrumentos de coleta de dados.

### 4.1 CARATERIZAÇÃO DA PESQUISA

Toda pesquisa possui como ponto de partida um questionamento a cerca de determinada problemática, e através de métodos racionais busca-se uma resposta coerente para tal questionamento.

De acordo com Gil, (2007, p. 17), pesquisa define-se como o

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

No que tange a classificação das pesquisas quanto aos seus objetivos gerais, Gil (2002, p 41) afirma que, “[...] é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.” A presente pesquisa se enquadra na categoria descritiva, uma vez que, a classificação possui maior familiaridade com o problema que foi identificado, com o intuito de torná-lo visível.

Segundo Vergara (2013, pg. 42), a pesquisa descritiva, “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para explicação”.

No que tange a procedimentos, a presente pesquisa pode ser classificada como bibliográfica. Para Gil (2002, p. 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Dando seguimento a classificação quanto a procedimentos, esta pesquisa é considerada ainda como documental já que se enquadra na descrição de Gil (2002), que afirma que apesar da semelhança existente entre as duas categorias, existem diferenças entre ambas na natureza das fontes, uma vez que a bibliográfica utiliza produções de diversos autores sobre determinado

tema, e a documental é feita através da consulta a materiais que não receberam o devido trato analítico.

Ainda quanto a procedimentos o presente trabalho pode ser classificado como Estudo de Caso. Gil (2002) afirma que essa é uma modalidade de pesquisa muito utilizada nos ramos biomédico e social. Consiste no estudo aprofundado de um ou poucos objetos, de maneira que um amplo conhecimento sobre o mesmo seja formado, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já abordados.

O estudo de caso foi realizado no Núcleo de Gestão de Pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – Campus Pinheiro, localizado na MA - 005, Bairro Enseada, S/N, Pinheiro – MA, que é uma instituição vinculada ao Ministério da Educação com ênfase no ensino Tecnológico a âmbito nacional.

Quanto ao meio de investigação, a pesquisa é classificada como aplicada, tendo em vista que o objetivo não se resume a mera observação, e sim a uma tentativa de aprimorar os serviços prestados, através da sugestão de uma nova ferramenta para alavancar o desempenho apresentado atualmente.

De acordo com Vergara (2013, p 42 - 43),

a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível de especulação. Exemplo de pesquisa aplicada: proposta de mecanismos que diminuam a infecção hospitalar.

## 4.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa foi escolhida uma população composta por todos os servidores técnico-administrativos em educação, em exercício no Instituto Federal do Maranhão – Campus Pinheiro. O corpo técnico em questão é formado por 33 servidores. Nota-se que o universo pesquisado constituiu-se por toda a população que por sua vez enquadra - se na categoria finita, fator que facilitou a abordagem do grupo como um todo.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 223) “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”, logo, a população pesquisada é formada por servidores ligados a todos os setores que exercem cargo técnico-administrativo no IFMA - Campus Pinheiro independente do cargo ocupado ou tempo de serviço.

### 4.3 ETAPAS DO TRABALHO

A pesquisa foi organizada de acordo com as seguintes etapas:

- a) Pesquisa e construção do referencial teórico;
- b) Pesquisa documental e levantamento do histórico do campus executada no Núcleo de Gestão de Pessoas e na Diretoria de Planejamento e Gestão;
- c) Coleta de Dados;
- d) Análise dos resultados;
- e) Formulação de sugestão para um modelo de gestão das atividades de treinamento no campus;

A primeira etapa da pesquisa consistiu no levantamento para a construção do referencial bibliográfico baseado nos temas relevantes acerca de Treinamento e Desenvolvimento. Foram encontradas bibliografias satisfatórias discorrendo sobre T&D em organizações públicas, legislação relacionada à T&D, modelos de gestão de T&D, e Gestão de pessoas por competência em bases de dados como SCIELO, SPELL, e livros voltados para a temática. O objetivo inicial de formar-se uma base teórica suficiente para dar início à coleta de dados foi alcançado, e conseguiu-se chegar ao melhor entendimento do problema através dos trabalhos já publicados na literatura.

Em seguida a pesquisa documental foi realizada nos arquivos do Núcleo de Gestão de Pessoas bem como no setor de diárias do Campus, onde foram averiguados treinamentos realizados nos exercícios de 2014 e 2015 com o intuito de perceber a frequência de treinamentos realizados bem como a forma que os mesmos foram distribuídos entre os setores existentes no campus.

A partir dos dados coletados iniciou-se a entrega dos 33 questionários a todos os servidores técnico-administrativos bem como a execução de entrevistas que foram feitas com servidores relacionados ao trâmite atual dos processos de treinamento solicitados no campus. Após tabulados os dados obtidos através dos mesmos seguiu-se para a análise dos resultados.

Ao final da pesquisa foi disponibilizada uma sugestão de plano de gestão de ações de treinamento baseado em Gestão de Pessoas por Competências para contribuir como norteamento nas atividades de treinamento e desenvolvimento dos servidores.



## 4.4 COLETA DE DADOS

### 4.4.1 Questionário

Foram distribuídos 33 questionários (apêndice III) entre os técnicos-administrativos em educação do campus, com o objetivo de caracterizar os respondentes, mensurar o conhecimento dos mesmos sobre treinamento e desenvolvimento, traçar o histórico quanto aos treinamentos executados, mensurar o interesse dos servidores pelo desenvolvimento profissional, averiguar o nível de conhecimento quanto aos parâmetros legais que regem T&D no serviço público federal, diagnosticar se existe algum suporte fornecido pelo IFMA – Campus Pinheiro quanto ao tema, perceber o nível de conhecimento e satisfação dos servidores quanto ao trâmite dos processos de treinamentos existentes nos dias atuais e por fim saber a percepção dos servidores quanto ao papel do Núcleo de Gestão de Pessoas em relação ao treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Cada questionário é composto por 39 questões agrupadas em nove blocos referentes aos temas abordados no estudo, ressalta-se que os questionários utilizados são classificados como mistos, ou seja, possuem características de questionários abertos que são aqueles que permitem respostas com um nível maior de aprofundamento dando possibilidade a respostas mais amplas, bem com dos fechados que são aqueles que possuem questões fechadas que facilitam a análise com os resultados obtidos por outros instrumentos de coleta, além de fornecer maior agilidade na organização dos dados coletados (MUÑOZ, 2003).

Os questionários físicos foram entregues a cada servidor e foi disponibilizado um período de tempo de duas semanas para que os mesmos devolvessem respondidos. Segundo Marconi e Lakatos (2003), este método possui vantagens e desvantagens. Dentre as vantagens pode-se citar o fato de atingir um maior número de pessoas, economiza tempo, obtém grande número de dados, mais rapidez e precisão nas respostas. Já no que tange as desvantagens os autores afirmam que pode existir uma porcentagem pequena de retorno, impossibilidade de auxiliar o respondente em questões mal compreendidas, além de devolução tardia que pode prejudicar todo o calendário da pesquisa.

A tabulação dos dados coletados foi feita através do programa de computador Microsoft® Excel (2007) com o intuito de obter organização e precisão nos cálculos das respostas dos questionários.

#### 4.4.2 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com dois servidores lotados em cargos de coordenação no campus que participam de maneira direta e indireta do trâmite utilizado atualmente para o desenvolvimento de ações de treinamento. As entrevistas foram organizadas de forma estruturada onde o entrevistador segue um roteiro estabelecido previamente, com perguntas predeterminadas e os entrevistados são identificados pelas siglas E1 e E2.

Com a realização das entrevistas procurou-se identificar os conhecimentos prévios dos servidores entrevistados em relação ao tema, assim como a influência que seus setores possuem no decorrer das atividades de T&D no campus. Além disso, buscou-se averiguar a percepção dos mesmos quanto às possíveis medidas que podem ser implantadas para a melhoria do atual cenário.

Para Marconi e Lakatos (2003), a padronização das questões visa obter respostas às mesmas perguntas, permitindo que seja possível formular comparações com o mesmo conjunto de perguntas feitas aos entrevistados, além de que a diferença entre as respostas devem ser salientadas, e não em relação às perguntas.

Foi realizada uma análise qualitativa a cerca dos dados coletados, respeitando-se os inúmeros fatores que nortearam a análise reflexiva em torno do questionamento feito. Segundo Gil (2002, pg. 133), “a análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação [...]”

Por fim, foi elaborada a sugestão de um modelo de atividades de treinamento no campus, tal ação surgiu a partir da reflexão sobre as carências diagnosticadas durante a análise dos dados feita no presente estudo.

## 5 ESTUDO DE CASO

### 5.1 INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA) teve sua história iniciada no início do século XX. No dia 23 de setembro de 1909, por meio do Decreto nº 7.566, foram criadas as Escolas de Aprendizes Artífices nas capitais dos Estados com o intuito de proporcionar às classes economicamente desfavorecidas uma educação voltada para o trabalho.

Em 30 de janeiro de 1942, visando atender às novas demandas educacionais no setor industrial em face da intensificação do processo de substituição das importações, o Decreto-lei nº 4.073 instituiu a Lei Orgânica do Ensino Industrial. Nesse contexto, criaram-se as Escolas Técnicas Industriais e o então Liceu Industrial de São Luís transformou-se na Escola Técnica Federal de São Luís.

Após o golpe de 1964, o governo militar reformulou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e generalizou o ensino profissional em ensino médio (na época, ensino de segundo grau), por meio da chamada “profissionalização compulsória” onde todos os cursos passaram a ter um caráter profissionalizante. Nesse contexto, a Escola Técnica Federal de São Luís passou a se chamar Escola Técnica Federal do Maranhão no ano de 1965, por meio da Portaria nº 239/65 e seguindo a disposição da Lei nº 4.795, de 20 de agosto do mesmo ano.

No ano de 1989, a Escola Técnica Federal do Maranhão foi transformada pela Lei nº 7.863 em Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão (CEFET-MA), adquirindo também a competência para ministrar cursos de graduação e de pós-graduação. Esse período de transformação em CEFET tornou possível o crescimento da instituição no Estado e levou à criação da Unidade de Ensino Descentralizada de Imperatriz (UNED). No ano de 1994, a Lei Federal nº 8.984 instituiu no Brasil o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, permitindo que as Escolas Agrotécnicas Federais também reclamassem sua inclusão ao sistema, o que realmente só ocorreu em 1999.

Em 2006, na intenção de incentivar o desenvolvimento do interior do país, através do incremento dos processos de escolarização e de profissionalização de suas populações, o governo federal estabeleceu o Plano de Expansão da Educação Profissional – Fase I, com a

implantação de escolas federais profissionalizantes em periferias de grandes cidades e municípios afastados dos centros urbanos.

No ano seguinte, iniciou-se a fase II, com o intuito de criar uma escola técnica em cada cidade-polo do país. O objetivo era alcançar o maior número possível de mesorregiões e estabelecer o compromisso da educação profissional e tecnológica com o desenvolvimento local e regional.

A evolução do sistema trouxe a necessidade de uma reorganização. Para isso foram criados em dezembro de 2008 os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. No Maranhão, o Instituto integrou o Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão (CEFET-MA) e as Escolas Agrotécnicas Federais de Codó, São Luís e São Raimundo das Mangabeiras.

Hoje, o IFMA possui 26 campi (três em fase de implantação), três campi avançados, três núcleos avançados e um Centro de Vocação Tecnológica (em fase de implantação) distribuídos por todas as regiões do Maranhão. A instituição oferece cursos de nível básico, técnico, graduação e pós-graduação para jovens e adultos.

## 5.2 INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO - CAMPUS PINHEIRO

O Instituto Federal do Maranhão (IFMA) Campus Pinheiro faz parte da Expansão Fase II do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação. A autorização de funcionamento da unidade ocorreu em 22 de setembro de 2010. O campus deu início as suas atividades em 2011, com as primeiras turmas dos cursos técnicos em Edificações, Eletrotécnica, Vendas, Agronegócio e Contabilidade. Atualmente, são oferecidos os cursos subsequentes de Agronegócio, Administração, Logística e Secretaria Escolar; e os cursos integrados de Administração, Marketing, Meio Ambiente e Recursos Humanos. A previsão é que, em 2016, também sejam ofertados os cursos integrados de Edificações e Informática.

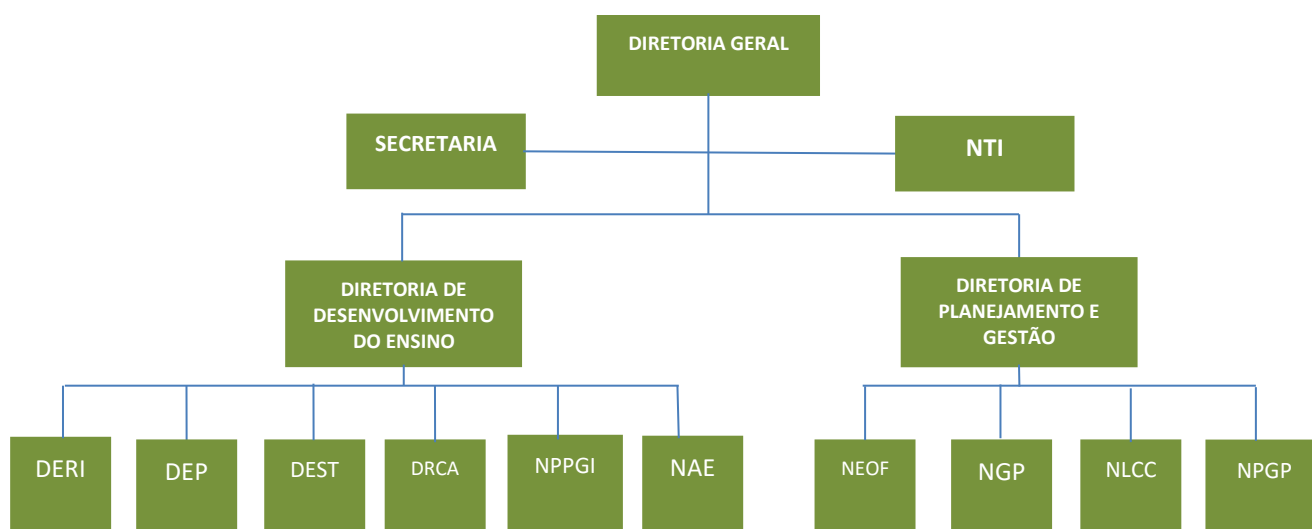
Localizada na região da Baixada Ocidental do Maranhão, Pinheiro tem uma população de 80.365 habitantes, área de 1.512,965 km<sup>2</sup> e IDH 0,637 (IBGE). Do ponto de vista econômico, o município concentra arranjos produtivos, focados nos setores de produção agrícola, pecuária e comércio.

O IFMA Campus de Pinheiro, situado na MA-006 (Estrada de Pacas), Km 04, Enseada, Pinheiro/MA, possui capacidade para atender, principalmente, estudantes do próprio

município e das cidades vizinhas, Santa Helena, Peri-Mirim, São Bento, Pedro do Rosário e Presidente Sarney.

A administração do Campus Pinheiro executa suas atividades baseada em um arranjo organizacional que se divide em diretorias e núcleos, todos chefiados por servidores que recebem gratificação extra pelo exercício de tais responsabilidades, segue abaixo organograma da instituição.

Figura 07 – Organograma do IFMA – Campus Pinheiro



Fonte: elaborado pelo autor

Para um melhor entendimento do organograma acima, segue o significado das siglas:

- DERI - Departamento de Extensão e Relações Institucionais
- DEP - Departamento de Educação Profissional
- DESTEC - Departamento da Educação Superior de Tecnologia
- DRCA - Departamento de Registro e Controle Acadêmico
- NPPGI - Núcleo de Pesquisa, Pós Graduação e Inovação
- NAE – Núcleo de Assistência ao Educando
- NEOF - Núcleo de Execução Orçamentária e Financeira
- NGP – Núcleo de Gestão de Pessoas
- NLCC – Núcleo de Licitações Compras e Contratos

#### - NPGP – Núcleo de Planejamento e Gestão Patrimonial

A partir desta estrutura organizacional o IFMA – Campus Pinheiro possui um corpo técnico composto por 33 servidores especializados nas mais diversas áreas que atuam nos setores acima citados, contribuindo em conjunto para que o objetivo de propagação da educação tecnológica e profissional seja alcançado. No anexo A pode-se observar a listagem com os cargos que compõe o corpo técnico do campus, juntamente com suas respectivas competências funcionais.

O Núcleo de Gestão de Pessoas do campus é vinculado à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), setor responsável por nortear as ações relacionadas aos recursos humanos da rede IFMA como um todo, no entanto ressalta-se que todos os campus possuem autonomia na execução de políticas internas adaptadas às suas realidades.

### 5.3 ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO QUE SÃO REALIZADAS PELO IFMA - CAMPUS PINHEIRO

Uma instituição pública depende de inúmeras variáveis para que possa executar suas atividades de maneira satisfatória. Podem-se tomar como exemplo restrições econômicas que por muitas vezes impedem que a administração cumpra seus compromissos de custeio e investimento impedindo que o melhor serviço seja prestado.

Através da observação de relatórios referentes aos exercícios de 2014 e 2015, pode-se notar que o Instituto através do financiamento de cursos e de despesas com diárias e passagens, procura de maneira razoável preencher as lacunas do treinamento e desenvolvimento dos seus profissionais enquanto colaboradores.

Entretanto, existem deficiências no transcorrer do processo que dificultam o estabelecimento de uma política de desenvolvimento dos servidores, fato que é assegurado por legislação vigente, a citar o Decreto N° 5.707 de 2006, bem como instruções organizacionais como o Plano de Desenvolvimento Institucional da Rede (PDI).

Em termos financeiros o campus possui orçamento próprio que é advindo de uma divisão anual feita pela Reitoria da rede. Dentro do orçamento anual que é disponibilizado para o campus, fica a cargo do Diretor de Planejamento e Gestão do Campus fazer a divisão entre orçamento para custeio de diárias e passagens e treinamentos que for conveniente para sua gestão respeitando a divisão de gastos com professores e técnicos administrativos.

O Campus Pinheiro ofereceu para seu corpo técnico entre o biênio em questão um total de 15 treinamentos ao todo, 07 em 2014 e 08 em 2015, levando em consideração que a instituição possui um corpo de técnicos-administrativos composto por 33 pessoas.

Não foram diagnosticados registros de atividades de treinamento de cunho interno no campus, bem como a existência de um setor responsável por estabelecer ou planejar tais atividades. Foram evidenciados nos registros atividades realizadas a nível de rede como Encontros, Conferências, Seminários e etc.

As ações de treinamento que são custeadas pelo campus, possuem um caráter processual específico. Quando o servidor possui interesse em alguma atividade de treinamento o mesmo precisa observar o seguinte do processo:

1. Procurar empresas que oferecem cursos de qualificação profissional;
2. Dirigir-se ao setor de protocolo para dar início a abertura de um processo de treinamento direcionado a aprovação de sua chefia imediata.
3. Em caso de aprovação da chefia imediata, o processo é encaminhado para a apreciação do Diretor de Planejamento e Gestão;
4. Em caso de aprovação o processo segue para o NLCC - Núcleo de Compras e Contratos, onde é aberto o processo de dispensa de licitação.
5. Em caso de legalidade da empresa o NLCC encaminha o processo para o NEOF – Núcleo de Execução Orçamentária e Financeira para que seja feita a dotação orçamentária da despesa, juntamente com o referido empenho.
6. Logo após esse processo é aberto o pedido de solicitação de diárias e passagem com o servidor encarregado dessa atividade para que o mesmo seja aprovado pelo DPG e anexado ao processo.
7. Após esse processo o NEOF executa o depósito do valor das diárias e o servidor viaja para a execução do curso. Vale ressaltar que o recebimento de diárias e passagens só ocorre após a execução do curso quando o campus possui restrição financeira que o impeça de executar tal depósito previamente.
8. Feito o treinamento o servidor elabora um relatório de prestação de contas contendo a programação do evento e todas as atividades que foram realizadas no treinamento.

A ausência de um setor que lide com a perspectiva de T&D no Campus Pinheiro, além do caráter unicamente processual que o tema treinamento é tratado no campus deixa

evidente que o mesmo não respeita de maneira satisfatória o que dispõe o Decreto Nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, com ênfase no artigo 3º que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Trazendo a problemática para uma ótica institucional o Campus Pinheiro anda em desencontro com Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão como um todo que através de seu PDI sistematiza o planejamento dos compromissos institucionais a serem seguidos entre os anos de 2014 a 2018, além do estabelecimento da Missão, Visão e Valores da Instituição.

A seguir o Mapa Estratégico que demonstra as metas que a instituição possui a respeito do desenvolvimento dos servidores, uma vez que, o avanço cognitivo do seu corpo administrativo está estritamente ligado a melhora da prestação de serviços que a instituição se propõe.

Figura 08 – Mapa estratégico IFMA 2014 – 2018



Fonte: IFMA (2014 p. 19)



O T&D dos servidores do IFMA é incentivado através de objetivos e indicadores que interagem com as políticas constantes no mapa estratégico da instituição, de acordo com IFMA (2014, p. 24) a instituição tem como objetivo “capacitar e qualificar os servidores (Técnico-Administrativos e Docentes) do Instituto Federal do Maranhão – IFMA – nas mais diferentes áreas de atuação profissional”.

Para o alcance de tais objetivos são utilizados os seguintes indicadores e metas:

Quadro 01 – Indicadores e metas de capacitação de servidores

| INDICADOR                         | META  |
|-----------------------------------|---|
| Índice de servidores capacitados  | Capacitar (através de cursos presenciais e na modalidade a distância, não formais), no mínimo, 20% (vinte por cento) dos servidores (Técnico-Administrativos e Docentes) do Instituto Federal do Maranhão, até 2018.                                  |
| Índice de servidores qualificados | Qualificar (por meio de cursos presenciais e na modalidade a distância de Graduação e/ou <i>Lato Sensu e/ou Stricto Sensu</i> ), 20% (vinte por cento) dos servidores (Técnico-Administrativos e Docentes) do Instituto Federal do Maranhão até 2018. |

Fonte: elaborado pelo autor

Em continuidade, o PDI da Instituição segue abordando as ações internas e externas utilizadas para garantir o desenvolvimento dos seus colaboradores, e para a conquista de tais objetivos o mesmo estabelece diretrizes que abrangem a diversidade de profissionais existentes e seus respectivos níveis de instrução. Segundo IFMA (2014, p. 156) as diretrizes referentes à Política de Qualificação do Instituto são:

- a) Diversificação da oferta de modo a contemplar os cursos de atualização, de graduação e pós-graduação, além da participação em congressos, encontros, seminários e similares;
- b) Incentivo à participação dos servidores em programas e ações de qualificação;

- c) Abrangência das diferentes áreas profissionais, dentre as quais a área de atendimento às pessoas com necessidades específicas (Libras, Braille, entre outras);
- d) Atendimento tanto aos interesses pessoais/profissionais dos servidores como aos interesses institucionais;
- e) Ação conjunta das Unidades Administrativas na promoção de ações de qualificação profissional;
- f) Realização de ações com uso das mais diversas tecnologias.

Ainda segundo IFMA (2014, p. 155), no PDI a execução dos programas de qualificação, segue em consonância com as seguintes etapas:

- a) Levantamento das dificuldades de atuação do servidor em sua Unidade Administrativa;
- b) Levantamento das necessidades de qualificação do servidor pela Unidade Administrativa;
- c) Elaboração do Programa de Qualificação;
- d) Implementação das ações do Programa de Qualificação;
- e) Avaliação dos resultados.

Todas as cinco etapas funcionam de maneira sistemática obedecendo aos preceitos adotados pela política de qualificação da instituição, de modo que os recursos reservados para estas atividades sejam bem distribuídos pelos servidores beneficiados.

A conclusão das atividades dá-se a partir da inserção do processo avaliativo do Plano de Qualificação que possui três estágios:

- a) Avaliação de Reação: busca-se nesse estágio a mensuração do grau de satisfação dos participantes das atividades de aprendizagem.
- b) Avaliação de Aprendizagem: os participantes são avaliados quanto ao seu nível de absorção de conhecimento quanto ao evento. A metodologia desta avaliação é definida de acordo com a especificidade e natureza dos cursos/eventos, bem como dos objetivos que se deseja atingir.
- c) Avaliação de Impacto: estágio onde as mudanças de comportamento e/ou desempenho no ambiente de trabalho são mensuradas.

O Instituto justifica a existência da política de qualificação do pessoal afirmando que o processo de qualificação do servidor é um investimento institucional, sendo um processo planejado, sistemático e de forma continuada que busca o aprimoramento de aspectos profissionais, humanos e institucionais (IFMA, 2014).

Desta forma, percebe-se que a existência de leis e instruções normativas que incentivam o desenvolvimento dos funcionários no serviço público brasileiro contribui significativamente para o melhoramento institucional.

## 6 APLICAÇÃO DA PESQUISA

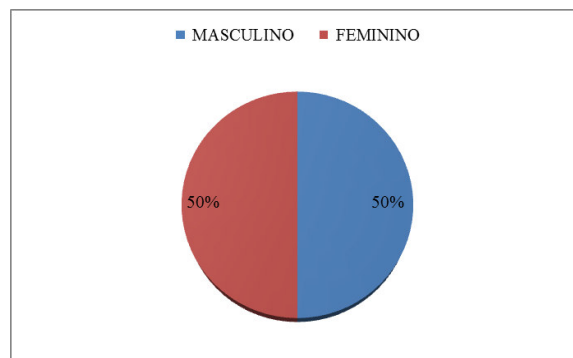
### 6.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa foi planejada com o objetivo geral de analisar a ação do Núcleo de Gestão de Pessoas sob o enfoque da gestão de treinamento e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos do IFMA - Campus Pinheiro.

Além de verificar a atuação do NGP da Instituição em relação à temática T&D, buscou-se mensurar o nível de satisfação dos servidores quanto à política de treinamento e desenvolvimento do campus, bem como o interesse dos mesmos por sua evolução profissional. O estudo avaliou 24 dos 33 servidores que compõe o corpo técnico-administrativo em educação da Instituição, já que dos 33 questionários entregues à população pesquisada 09 não retornaram, gerando uma taxa de retorno de 73% nos questionários.

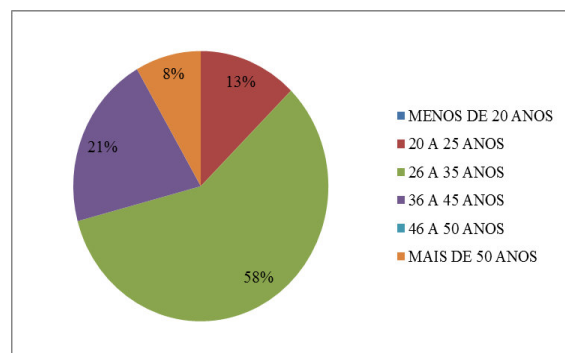
O primeiro bloco do questionário foi formulado com o intuito de caracterizar a população respondente a fim de se obter parâmetros referentes a gênero, idade, cargo ocupado e tempo de serviço na Instituição.

Gráfico 01 – Gênero da população



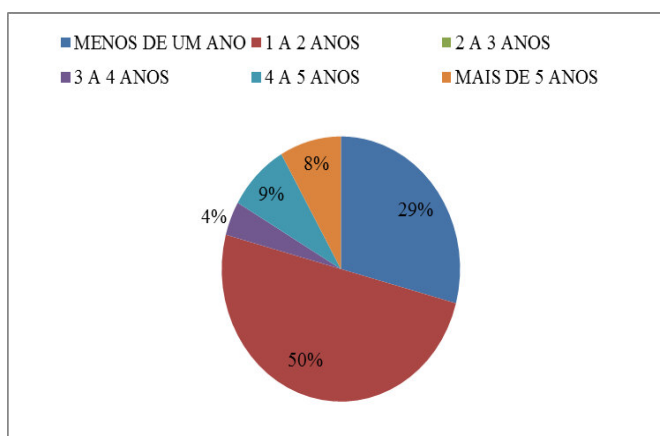
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 02 – Faixa etária da população



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 03 – Tempo de serviço dos servidores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-se a faixa etária dos servidores pode-se observar que o corpo técnico-administrativo do campus é composto em sua maioria por uma população jovem, com idade entre 26 e 35 anos (58%). Tal predominância demonstra um alto potencial de crescimento cognitivo que pode ser aproveitado pela Instituição para o alcance dos objetivos institucionais e em contrapartida pelos próprios servidores para o desenvolvimento de suas carreiras. Ressalta-se ainda que em geral a carreira pública é longa e passa por diversas fases de evolução já que muitas vezes o servidor ocupa um cargo público durante muitos anos necessitando assim de um contínuo preparo para que consiga acompanhar as evoluções tecnológicas e humanas que ocorrem em seu meio organizacional.

Deve-se destacar que o campus em questão iniciou suas atividades a menos de uma década, sendo o atual corpo técnico composto em sua maioria por servidores que possuem tempo de serviço entre um a dois anos (50% dos entrevistados). Fato que corrobora ainda mais para a necessidade da formulação de práticas voltadas para o treinamento e capacitação desses colaboradores que precisam estar preparados para atuar da maneira mais eficiente possível, mesmo com pouco tempo de experiência em seus cargos.

Concordando com o que afirmam Amorim e Silva (2012) o setor público deve entender como prioridade ações voltadas para o treinamento de seus colaboradores, pois já que atende a interesses dos cidadãos em particular, a melhora continua dos procedimentos deve ser instigada com o intuito de prestar o melhor serviço possível à sociedade.

Com o intuito de verificar a significância do assunto na percepção dos entrevistados foi questionado aos mesmos se a temática T&D tem de fato importância para uma organização como o Instituto Federal do Maranhão, ambos concordaram que sim.

*“T&D é importante tanto para os servidores que iniciam o exercício de funções para que conheçam as leis e procedimentos administrativos que garantam a plena execução de suas atividades, bem como para os “velhos” que devem ser atualizados sempre que possível. Treinar o servidor não é apenas ensinar as técnicas de como fazer as coisas, é preciso instruí-lo a pensar e refletir sobre suas ações e como elas colaboram para o desenvolvimento da Instituição. É salutar destacar que o treinamento não nos prepara para todos os problemas e adversidades do trabalho, mas é uma entre outras ferramentas que nos auxiliam na nossa eficiência e eficácia.”*  
(E1)

*“O treinamento e o desenvolvimento são de suma importância, tendo em vista que o servidor deve sempre acompanhar as mudanças e inovações referentes ao desempenho de suas atividades”.* (E2)

Tais opiniões podem ser reiteradas pelo que pensam Andrade e Castro (1996), que afirmam que o treinamento de colaboradores é o esforço que as instituições fazem para disponibilizar ocasiões que permitem maior aprendizado para os mesmos. Entre os objetivos mais comuns de tais ações estão os relacionados à superação no desempenho de atividades, a preparação para assumirem novos cargos nas organizações e a adequação às mudanças que ocorrem no meio organizacional.

Além do tempo de serviço outro fator que contribuiu para a caracterização da população estudada foi o nível de formação dos servidores. Todos os servidores possuem classes que correspondem ao grau de instrução exigido para cada cargo, sendo eles: nível fundamental (Classe C), nível médio (Classe D) e nível superior (Classe E). O percentual da quantidade de servidores por classe pode ser acompanhado no quadro 02:

Quadro 02 – Classes que compõem o corpo técnico administrativo do IFMA - Campus Pinheiro

| CLASSE | Nº SERVIDORES | (%)  |
|--------|---------------|------|
| C      | 6             | 25   |
| D      | 9             | 37,5 |
| E      | 9             | 37,5 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se observar que os técnicos-administrativos do campus estão bem distribuídos entre os três níveis. No entanto, é importante ressaltar que mesmo possuindo o grau de instrução exigido pelo cargo ocupado, o servidor muitas vezes não possui as competências específicas que são necessárias para o exercício de suas atividades.

Ressalta-se ainda que no serviço público em algumas ocasiões um mesmo servidor além do seu cargo de ocupação acumula atividades ao exercer as chamadas Funções Gratificadas, dessa forma necessitando de conhecimentos específicos que habitualmente não estão vinculados ao seu rol de competências. Portanto, percebe-se a relevância das ações de treinamento para que os servidores estejam aptos a exercer as referidas funções que lhe forem atribuídas.

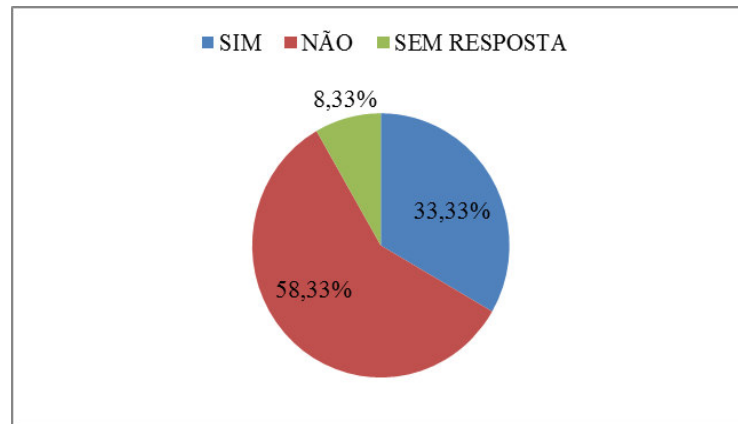
Para adentrar ao objeto da pesquisa foram elaboradas questões com o intuito de mensurar o conhecimento dos servidores acerca de treinamento e desenvolvimento. Quando questionados, 04 servidores afirmaram possuir nível baixo de conhecimento sobre a área (16,67%), 09 afirmaram ter conhecimento considerado regular (37,50%), 09 por sua vez alegaram possuir um bom conhecimento sobre a área (37,50%) e 02 afirmaram ter um nível de conhecimento muito bom sobre o assunto (8,33%).

A auto avaliação dos servidores revela que mais da metade dos respondentes não conhece o tema Treinamento e Desenvolvimento de maneira satisfatória. Além de sugerir a importância de se estimular uma melhor abordagem do assunto, os dados coletados demonstram ainda a relevância da presente pesquisa.

Já no que diz respeito à procura por informações sobre T&D, 13 pessoas afirmaram já ter buscado conhecimento sobre o tema em algum momento (54,17%), 08 afirmaram não ter interesse pela área (33,33%) e 03 optaram por não responder (12,50%). Nota-se uma discrepância entre o percentual de servidores que procura informações e o percentual que afirma ter um bom conhecimento sobre Treinamento e Desenvolvimento. A partir desses dados pode-se inferir que existe uma falha na difusão da informação e orientação em torno da temática.

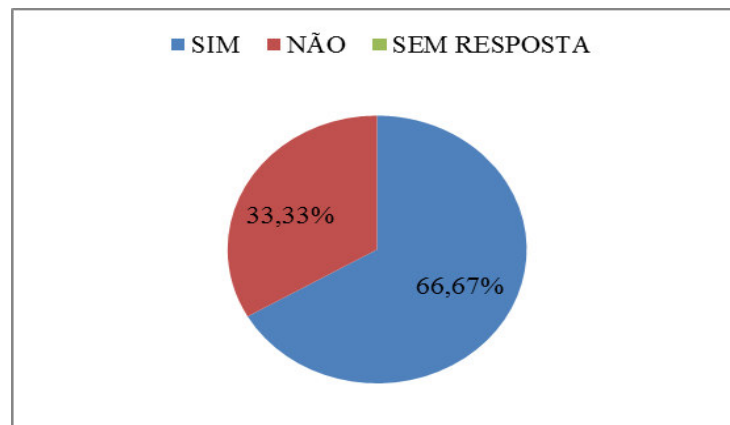
Observou-se ainda a necessidade de se averiguar o conhecimento dos servidores acerca dos parâmetros que regem o treinamento e desenvolvimento no serviço público federal, como o Decreto Nº 5.707 de 2006 e o Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), além da relação entre as duas normas.

Gráfico 04 – Conhecimento sobre o Decreto 5707



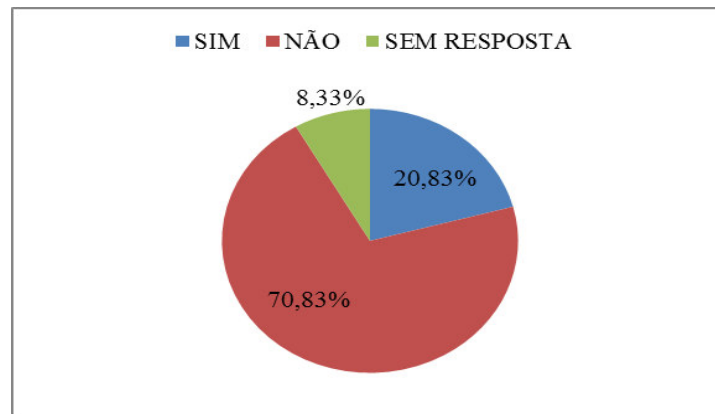
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 05 – Conhecimento sobre o PCCTAE



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 06 – Entendimento da relação existente entre o Decreto 5707 e o PCCTAE



Fonte: Elaborado pelo autor.



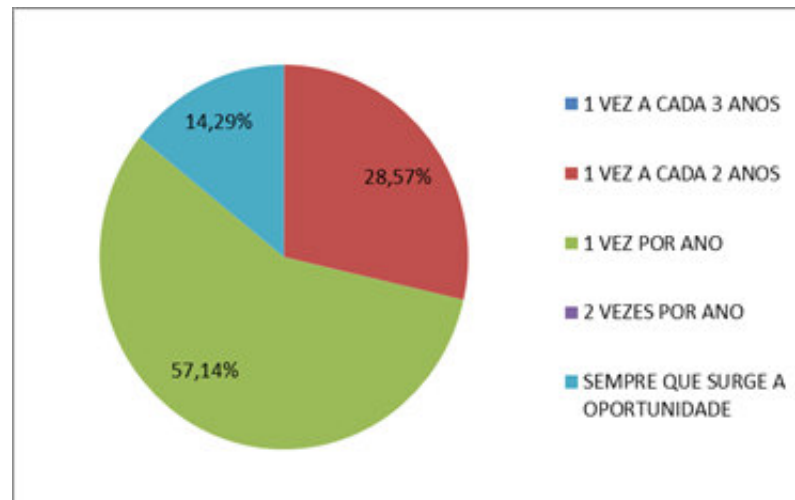
Percebe-se que a maioria dos servidores (66,67%) tem conhecimento a respeito do PCCTAE que, entre outros aspectos importantes à carreira, descreve como se dá a evolução do servidor no serviço público. No entanto, apenas 33,33% dos respondentes tem ciência do Decreto N° 5.707 de 2006, que se configura como base legal para a garantia do direito de desenvolver-se em suas carreiras, assim como desconhecem a relação existente entre as duas normas (70,83%). Dessa forma, fica evidente que a grande maioria dos colaboradores da Instituição possui a noção sobre como podem desenvolver-se em seus cargos, entretanto, não conhecem os instrumentos legais que garantem o acesso aos meios necessários para evoluírem de maneira adequada.

Quando questionados se a Instituição fornece orientações sobre a legislação pertinente à temática T&D, 62,5% dos servidores afirmaram não possuir algum norteamento a respeito, assim como 50% dos participantes alegaram não ter obtido qualquer tipo de orientação quanto à procura por treinamentos.

Percebe-se assim que os dados relatados acima demonstram a existência de um desencontro entre o que os servidores procuram a respeito do assunto e aquilo que é oferecido pelo IFMA quanto à orientação sobre o tema. Nesse cenário a ausência de um setor responsável pela gestão das práticas e orientações acerca de treinamento e desenvolvimento a nível local, prejudica a disseminação das informações e orientações necessárias ao colaborador, e permite que exista um desrespeito às políticas estabelecidas pela própria Instituição como um todo, haja vista que, o PDI da mesma estabelece metas e objetivos a serem cumpridos a respeito do aperfeiçoamento dos servidores, o que não pode ser plenamente alcançado quando os mesmos não são orientados sobre como podem capacitar-se e desenvolver-se dentro da organização.

A fim de fornecer subsídios para uma contextualização histórica a respeito de treinamentos no campus, foi perguntado aos profissionais se em algum momento os mesmos já tiveram atividades externas com esse fim, custeadas pela instituição. Um número de 09 servidores afirmaram que já realizaram treinamentos custeados pela instituição (37,50%) enquanto 15 dos entrevistados negaram ter feito treinamentos desta forma (62,50%). Segue abaixo gráfico que ilustra a frequência de tais treinamentos:

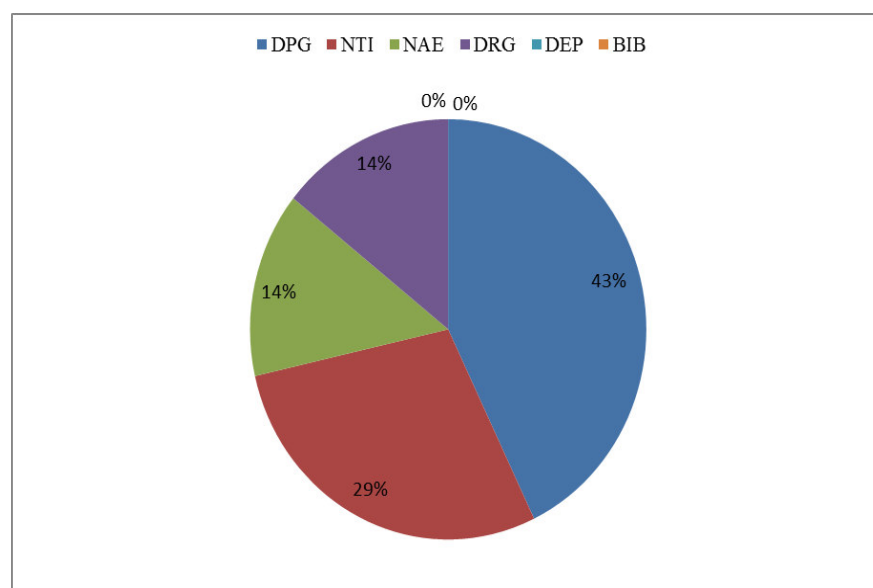
Gráfico 07 – Frequência dos treinamentos externos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Corroborando com os dados coletados através dos questionários, o histórico de treinamentos realizados no período avaliado pelo presente estudo (2014/2015) mostra uma disparidade na distribuição de oportunidades de treinamento ofertadas aos servidores de diferentes setores. No ano de 2014, por exemplo, foram aprovadas 07 solicitações para treinamento, sendo 03 para o mesmo setor (DPG), enquanto alguns setores como o Departamento Pedagógico e a Biblioteca não tiveram nenhum de seus servidores treinados, como poder ser observado no gráfico 08.

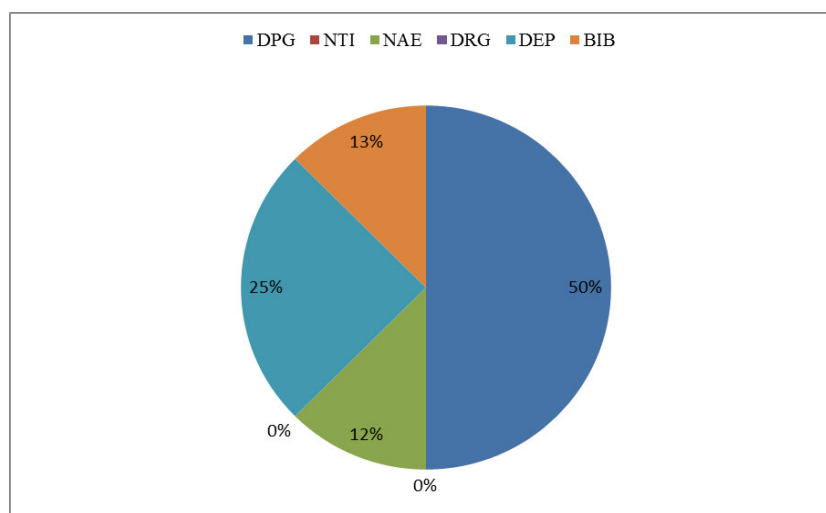
Gráfico 08 – Distribuição de treinamentos por setor em 2014



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 09 mostra a mesma disparidade também presente no exercício de 2015. No mesmo pode-se observar a concentração de treinamentos novamente na Diretoria de Planejamento e Gestão (50%), enquanto nenhum servidor de setores como o Núcleo de Tecnologia e Informação e Direção Geral foram treinados.

Gráfico 09 – Distribuição de treinamentos por setor 2015



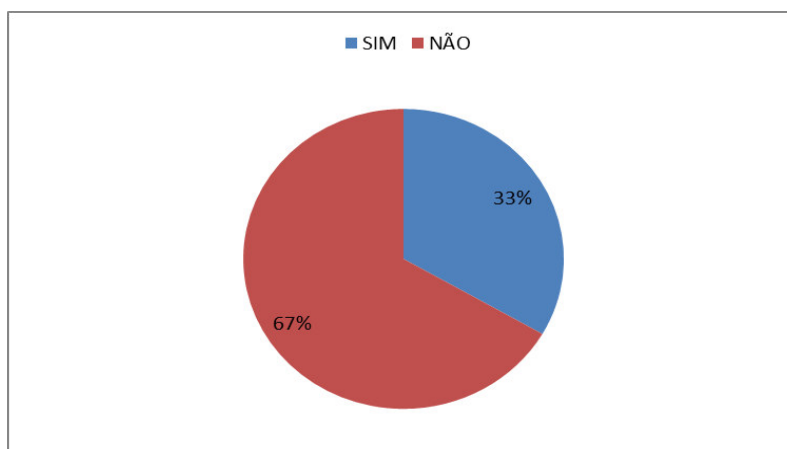
Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se dessa forma que não há um padrão igualitário de distribuição de treinamentos externos custeados pelo Campus Pinheiro. A discrepância existente pode culminar em diversas problemáticas dentro do ambiente organizacional. Dentre elas a desmotivação dos servidores que não são contemplados com os treinamentos em decorrência da falta de recurso financeiro que tenha sido destinado à múltiplas capacitações de um mesmo servidor.

Pode-se fazer assim a relação com o que foi exposto por Amorim e Silva (2012) ao afirmarem que o treinamento é um aliado para a motivação, uma vez que quando os colaboradores percebem que estão sendo valorizados, mesmo tendo ciência que o objetivo principal é o aumento de sua produção, eles se veem como parte integrante de um todo contribuindo assim para a melhora do clima organizacional.

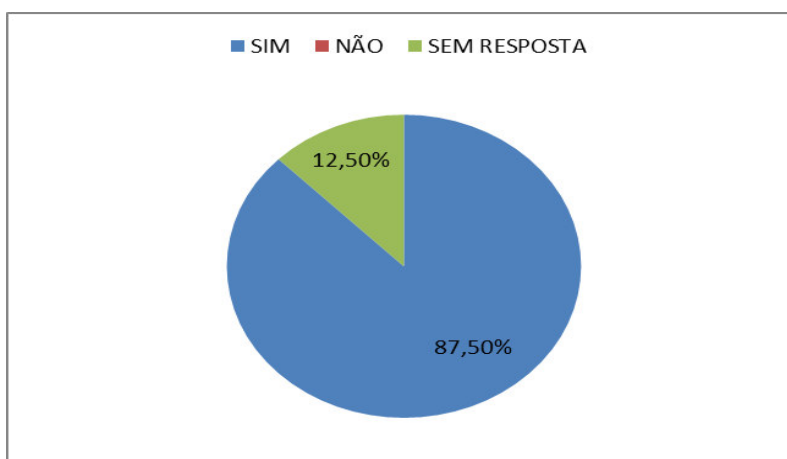
Os servidores também foram questionados sobre a realização de cursos internos oferecidos e realizados pelo campus, bem como se possuem o perfil de multiplicadores de conhecimento, ou seja, aquele que ajuda seus colegas que não participam de atividades de treinamento.

Gráfico 10 – Realização de cursos internos pelo campus



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 11 – Sobre ter o perfil de multiplicador de conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor.

A presença de um NGP bem estruturado que se responsabilize pela correta gestão das práticas de treinamento e desenvolvimento do campus evitaria ainda o desperdício tanto dos recursos públicos quanto do próprio conhecimento adquirido. Percebe-se que apenas 32% dos servidores afirmaram ter participado de cursos de capacitação oferecidos e realizados pelo referido Campus. Em contrapartida 87,5% alegou possuir o perfil de multiplicador de conhecimento e alega ter a capacidade de repassar o conteúdo assimilado em treinamentos aos colegas que não participaram. Percebe-se a partir de tais dados que ocorre o não aproveitamento do potencial replicador que os próprios colaboradores possuem. A utilização de tal potencial poderia criar uma cultura de multiplicação de saberes dentro da Instituição, o que fomentaria a economia dos recursos empregados em treinamentos e a valorização dos servidores envolvidos.

Buscou-se também perceber o nível de interesse dos servidores por seu desenvolvimento profissional. Foi indagado se sempre que surge um novo treinamento os mesmos demonstram interesse em participar. Em resposta ao questionamento, 17 pessoas alegaram se inscrever quando surge essa oportunidade (70,83%), enquanto 1 afirmou não ter interesse (4,17%) e 6 servidores preferiram não responder. Quando questionados se tinham a preocupação de participar de cursos que efetivamente melhorariam seus desempenhos no ofício e se preocupavam em seguir a mudanças tecnológicas e humanas que acontecem no ambiente de trabalho, todos afirmaram seguir tais posturas (100%).

Ao serem perguntados se buscam utilizar os conhecimentos obtidos em treinamentos no dia a dia de trabalho, 18 afirmaram possuir tal comportamento (75%), enquanto 01 alega não possuir tais práticas e 05 preferiram não opinar (20,83%). Também foi feito um levantamento dos motivos pelos quais os servidores procuram treinamento, vide quadro 03.

Quadro 03 – Motivos para a busca de treinamento

| MOTIVO   | Nº DE SERVIDORES | (%)   |
|--|------------------|-------|
| CARÊNCIA DE CONHECIMENTOS EM SUA ATIVIDADE LABORAL | 20               | 83,33 |
| PROGRESSÃO POR QUALIFICAÇÃO                        | 22               | 91,66 |
| PARA AGREGAR VALOR A REMUNERAÇÃO                   | 12               | 50    |
| AUMENTAR OS CONHECIMENTOS                          | 1                | 4,16  |
| AGREGAR VALOR AO CARATER                           | 1                | 4,16  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se o interesse por parte dos servidores em progredir profissionalmente, bem como sanar as carências de conhecimento existentes em suas práticas laborais. Ressalta-se que é importante que a Instituição saiba valorizar atitudes proativas e conscientes de seus colaboradores no que diz respeito à correta execução de suas atividades e o preparo necessário para que isso ocorra.

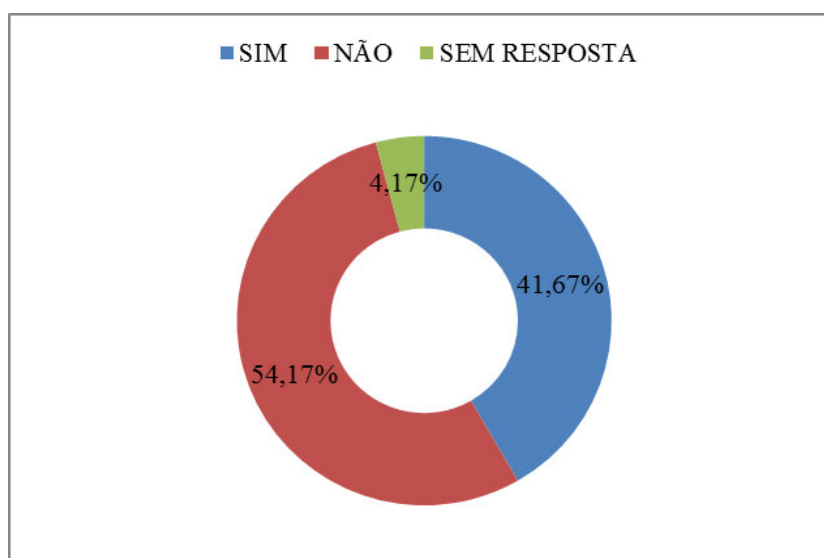
Porém, quando questionados sobre a relação direta que os cursos fornecidos possuem com a atividade laboral, 08 afirmaram que as atividades realizadas possuem relação

(32%), 03 alegaram perceber que os treinamentos não condizem com suas respectivas atividades laborais (12%), e 14 servidores preferiram não responder (56%).

Observa-se que nesse sentido perde-se novamente a oportunidade de maximizar-se a eficiência de trabalho dos servidores, já que existe a consciência por parte dos mesmos de que os esforços voltados para capacitação e desenvolvimento devem estar intimamente relacionados às competências e atribuições de seus cargos, porém a Instituição não tem trabalhado numa gestão de treinamentos baseada na real necessidade de conhecimento de seus servidores. Fato esse que pode ser relacionado ao posicionamento dado anteriormente por Chiavenato (2009) que alega que a educação profissional aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão, bem como amplia, desenvolve e aperfeiçoa seu crescimento profissional em determinada carreira contribuindo para que se torne eficiente e produtiva em sua função.

Para averiguar o nível de conhecimento/satisfação dos servidores quanto ao trâmite dos processos de treinamento realizados no campus, foi inquirido se os mesmos conheciam como funcionava tal trâmite processual.

Gráfico 12 – Conhecimento sobre o trâmite dos processos de treinamento



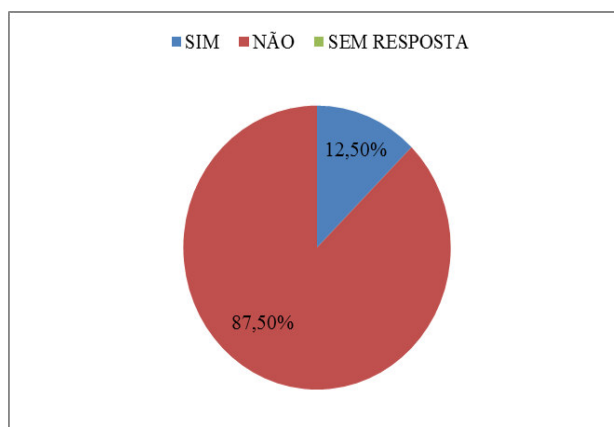
Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange ao apoio fornecido pelas chefias para que os servidores participem de ações de treinamento, 16 servidores alegaram receber tal aprovação de seus superiores (66,67%), enquanto 03 afirmaram não receber esse tipo de suporte (12,50%) e 05 optaram por não responder (20,83%).

Foi percebido que apesar de existir um posicionamento favorável das chefias quanto à aprovação de solicitações de participação em ações de treinamento há um desconhecimento por parte dos servidores sobre como ocorrem os trâmites processuais internos para a participação nessas ações. A dificuldade em encontrar informações sobre como proceder para solicitar treinamentos, e a própria desorganização do trâmite utilizado pode muitas vezes causar desmotivação além de contribuir para que as deficiências diagnosticadas permaneçam.

Da mesma forma apenas 12,5% dos respondentes alegou possuir conhecimento sobre o recurso financeiro que o campus disponibiliza para as ações de treinamento e como esse recurso é gerido.

Gráfico 13 – Conhecimento sobre os recursos financeiros destinados a ações de T&D



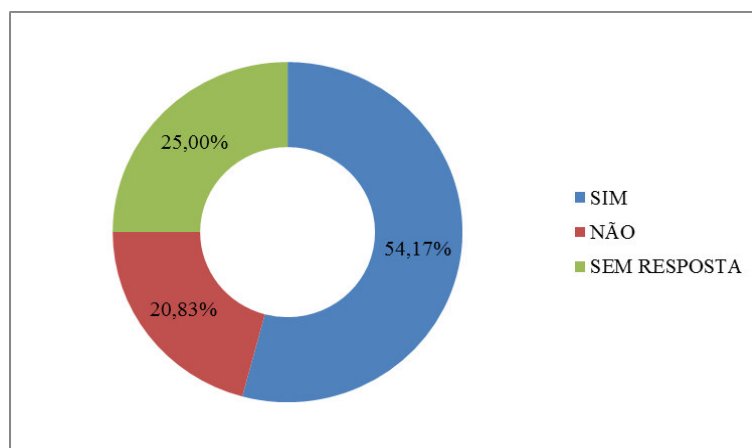
Fonte: Elaborado pelo autor.

A respeito da satisfação acerca da forma como a política de treinamento e desenvolvimento de servidores é executada no campus, 03 servidores afirmaram estarem satisfeitos com o que é feito no campus sobre a temática (12,50%), enquanto 17 alegam descontentamento sobre tal prática (70,83%) e 4 pessoas optaram por não opinar (16,67%).

A falta de transparência quanto aos recursos financeiros destinados a atividades de treinamento dos colaboradores bem como a ausência de padronização do processo em decorrência de não haver uma gestão voltada para a temática em questão, foram notoriamente os principais fatores de descontentamento por parte dos servidores. Fatores estes que aliados a uma distribuição não igualitária das oportunidades de capacitação contribuem para grande parte da desmotivação e desempenho abaixo do esperado.

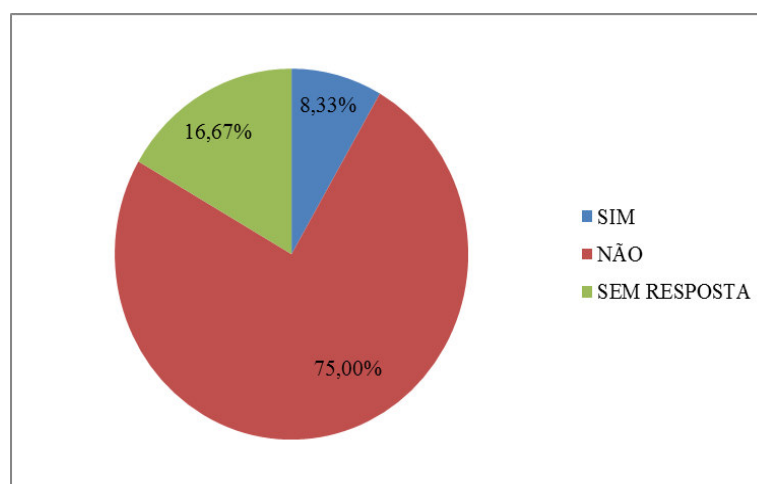
Para averiguar a percepção dos servidores quanto à atuação do Núcleo de Gestão de Pessoas em relação à T&D, foi indagado se para eles é o NGP que deve gerir tal política no campus, se desde o momento que começaram a integrar o corpo técnico do campus presenciaram ações do NGP com enfoque em treinamento e desenvolvimento e se acham a atuação do NGP a respeito de treinamento e desenvolvimento satisfatória.

Gráfico 14 – Posicionamento quanto ao NGP ser o responsável pela gestão da política de T&D no campus



Fonte: Elaborado pelo autor.

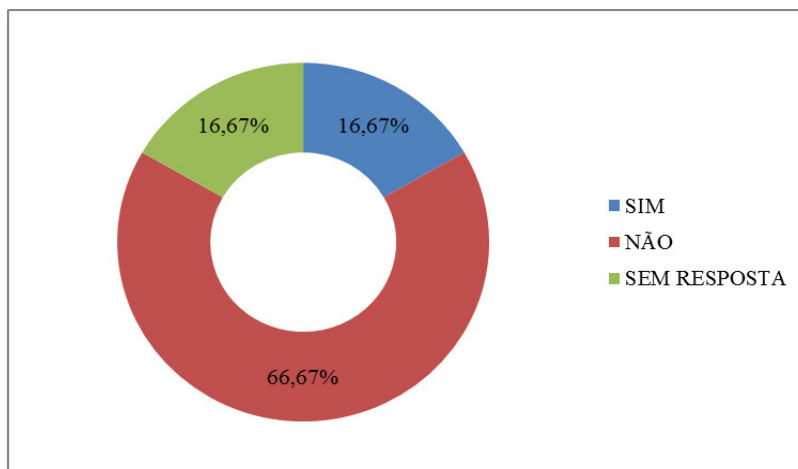
Gráfico 15 – Percepção dos servidores quanto a observância atividades de treinamento a partir do momento em que chegaram na Instituição



Fonte: Elaborado pelo autor.



Gráfico 16 – Satisfação dos servidores quanto a atuação do NGP a respeito temática



Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre os servidores respondentes 54,17% concordam que o NGP deve ser o setor responsável por administrar a política de treinamento e desenvolvimento do campus porém 75% destes nunca presenciou ações com enfoque em T&D por parte do setor desde que ingressaram na Instituição. O que resultou em um nível de insatisfação de 66,67% em relação à atuação do núcleo no que diz respeito à temática.

Não obstante a partir destes fatores podemos verificar a importância do Núcleo de Gestão de Pessoas na condução da problemática aqui caracterizada. Ao analisar-se a ótica dos servidores percebe-se a sinalização de que para os mesmos a gestão tanto da política de T&D quanto dos processos dela resultantes seria melhor executada se estivesse sob responsabilidade do NGP, uma vez que, ao referido núcleo competem todos os assuntos que dizem respeito à relação servidor-instituição, como progressões, promoções, etc.

Como afirmado por Harazim (2011), o processo de aprendizagem dos colaboradores nas instituições de modo geral acontece por meio de ações promovidas pelo setor de RH das mesmas, visando a melhora do desempenho alinhado os objetivos da organização.

Vê-se a partir da análise dos dados expostos que existem diversos pontos a serem repensados no que se refere à maneira com que as atividades de treinamento são geridas pelo Campus Pinheiro. Fatores que vão desde a má distribuição de oportunidades de qualificação, passando pelo desperdício de potencial cognitivo e chegando ao pleno desconhecimento dos trâmites processuais necessários para a execução de tais atividades.

Por conclusão pode-se relacionar as falhas encontradas à ausência de um NGP atuante no que concerne ao desenvolvimento dos colaboradores e todo processo que envolve a

questão. Deve-se ressaltar que ao resumir-se as ações de um núcleo à atividades meramente burocráticas abre-se precedentes para que o mesmo não contemple de maneira satisfatória todas as responsabilidades a ele atribuídas.

Em entrevista foi questionado como deveria ser o processo de treinamento dos servidores e se haveria algo a ser melhorado. A resposta de um dos entrevistados demonstra que os próprios servidores possuem diversas inquietações a respeito do assunto e têm ciência da existência de soluções viáveis e que maximizariam a eficiência do processo:

*“As chefias do IFMA deveriam atuar em unidade para que pudessem realizar um levantamento sobre as atividades de cada setor, para que o NGP buscasse os treinamentos nessas áreas. Haveria um “rodízio” para que cada servidor ao menos uma vez por ano realizasse um curso, e não apenas um servidor fizesse 2, 3, e até 4 cursos em um ano, como ocorre em alguns casos. Se em um setor há duas ou mais pessoas, apenas um faria o treinamento e estaria condicionado a repassar o material e conhecimentos aos demais membros da sua equipe. E como há mudança de setores, o material deve ser público, para que outras pessoas também aprendessem as atividades. O treinamento não seria apenas sair do local de trabalho ou trazer alguém para ministra-lo, os servidores mais antigos poderiam treinar os mais novos, compartilhar saberes e experiências. Essa troca favoreceria a valorização de tantos anos de serviço à Instituição.” (E1)*

É importante frisar que a existência de padrões a serem seguidos pode facilitar a formação de uma metodologia eficiente que possa suprir as demandas relacionadas ao tema de forma coerente e eficaz.

A utilização de recursos como o planejamento das ações, a delimitação do fluxo das atividades a serem desenvolvidas, a busca ativa pelos servidores com real necessidade de treinamento, a utilização de ferramentas de gestão como planilhas de controle, a disseminação das diretrizes legais que norteiam o assunto, e principalmente uma gestão que se baseia nas competências pertinentes a cada cargo que compõe a Instituição são ferramentas que podem alterar o atual cenário de maneira positiva e fomentar o desenvolvimento institucional de maneira sistêmica e contínua.

## 6.2 SUGESTÃO DE MODELO DE GESTÃO DE AÇÕES DE TREINAMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DO IFMA CAMPUS PINHEIRO

De acordo com as reflexões feitas a partir da observação e análise dos dados coletados durante a pesquisa procurou-se elaborar um modelo para a gestão das ações de treinamento baseado nas necessidades e especificidades do IFMA Campus Pinheiro. No que diz respeito ao embasamento teórico utilizado para a formulação do modelo buscou-se relacionar desde os modelos baseados em Levantamento de Necessidades de Treinamento à Gestão de Pessoas por Competência utilizando-se o caráter metódico conferido pelo primeiro aliado à valorização das habilidades necessárias ao exercício eficiente de cada cargo conferida pelo segundo.

Além disso, objetivou-se preencher as lacunas observadas no atual trâmite utilizado no Campus em questão, no que diz respeito à assimilação das normas pertinentes ao tema, disseminação das informações e orientações sobre o processo, distribuição das oportunidades de treinamento de maneira igualitária baseada na real necessidade dos servidores, e valorização da replicação dos conhecimentos adquiridos por meio de treinamentos.

Deve-se ressaltar que o modelo aqui apresentado destaca o Núcleo de Gestão de Pessoas como o responsável por gerir toda a política bem como o processo de T&D dos servidores. Para isso inicialmente serão explicitadas as etapas necessárias para a adequação do referido Núcleo a fim de que esteja preparado para o desenvolvimento das novas atribuições sugeridas pelo modelo.

### 6.2.1 Processo de adequação do NGP para a implantação de um modelo de gestão das atividades de T&D.

Com intuito de embasar todo o processo, a primeira medida a ser adotada estaria relacionada ao aspecto legal conferido ao trâmite em questão, uma vez que assimilada a importância do conhecimento das leis e instruções normativas que regem o tema no serviço público federal como um todo, bem como internamente à Instituição, estaria facilitada a delimitação tanto das atribuições competentes ao setor quanto dos direitos dos próprios servidores. Dessa forma, seria garantido o cumprimento da lei e o respeito aos princípios da

legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência que regem o serviço público brasileiro.

Deve-se atentar que o entendimento das legislações relacionadas não deve ficar restrito ao Núcleo de Gestão de Pessoas fazendo-se necessária a disseminação da existência das normas bem como a interligação entre elas. Objetiva-se com esta atitude que sejam dirimidas quaisquer indagações quanto ao teor legal da questão, sendo responsabilidade do setor manter-se atualizado quanto a esse aspecto e estar disponível aos servidores para esclarecer suas dúvidas.

Em seguida iniciar-se-iam os procedimentos para a inserção das atividades de gestão de T&D na rotina de trabalho do setor. Partindo-se do fato de que o NGP não tem participação no atual trâmite seria necessária uma realocação das atividades do núcleo para que fossem disponibilizados tempo e estrutura suficientes para a execução da nova pauta abordada.

Atualmente no processo utilizado pelo campus, o servidor interessado em participar de treinamentos ou capacitações solicita à sua chefia imediata e em caso de aprovação o processo é encaminhado ao responsável pela gestão das diárias e passagens. Dessa forma, na possibilidade de haver a alteração do processo, sendo transferida toda a responsabilidade para o Núcleo de Gestão de Pessoas, seria necessário que o mesmo mantivesse um vínculo direto com o setor de Diárias e Passagens, para a facilitação do decorrer das solicitações. Nesse caso, haveria diálogo contínuo entre os dois setores.

A gestão dos recursos financeiros destinados à Treinamentos aconteceria da seguinte maneira: a Diretoria de Planejamento e Gestão continuaria responsável pela delimitação da verba destinada à ações de treinamento dos servidores e passaria para o Núcleo de Gestão de Pessoas a função de gerir estes recursos fazendo a distribuição que fosse conveniente. O NGP por sua vez enviaria de volta à DPG relatórios de atualização sobre a gestão dos referidos recursos para que o setor pudesse manter o controle financeiro do campus de maneira adequada.

O próximo passo seria o mapeamento das competências inerentes a todos os cargos e funções que compõem o corpo técnico-administrativo da Instituição. A partir deste mapeamento seria formulada a matriz de competências dos cargos, que seria atualizada sempre que possível, e verificada cada vez que fossem ofertadas oportunidades de treinamento aos servidores. Assim, haveria o controle contínuo das competências já trabalhadas anteriormente e estímulo para se buscar capacitações que estivessem relacionadas às competências ainda não abordadas.

A partir da matriz de competências seria formulado então o rol de cursos que trabalharia as competências afins a cada cargo. De posse desta listagem o Núcleo de Gestão de Pessoas faria o planejamento de ações de acordo com as necessidades mais iminentes de capacitação dos servidores e obedecendo aos trâmites que serão explicados mais detalhadamente nos tópicos a seguir. Vale ressaltar que não há obrigatoriedade de uma ordem cronológica a ser seguida para se ofertar tais cursos aos colaboradores, e a oferta deve sempre que necessário estar de acordo com a verificação de possíveis carências de conhecimento apresentadas pelos mesmos em suas atividades laborais. Dessa forma, seria assegurada a realização de cursos realmente necessários ao pleno exercício das funções de cada colaborador, sendo esta listagem atualizada sempre que realizado um novo treinamento pelo mesmo.

Para finalizar o processo de implantação do novo modelo de gestão seria necessária a execução de um levantamento das atividades externas de treinamentos realizados nos últimos anos com o intuito de diagnosticar as possíveis carências apresentadas no atual momento, além de instigar a possibilidade de selecionar servidores que foram contemplados com treinamentos para executarem atividades internas. Ressalta-se que a importância desta etapa do processo tem relação às prioridades que serão estabelecidas para início da execução das atividades.

Toda a preparação detalhada acima permitiria a execução do modelo de gestão de treinamento que contempla tanto o caráter externo quanto interno das atividades de capacitação ofertadas aos servidores do campus.

### 6.2.2 Primeira fase: gestão das oportunidades de treinamentos externos.

Apresenta-se nesse tópico a primeira parte da proposta do modelo de gestão das atividades de treinamento. Nesse primeiro momento procura-se estabelecer o fluxo de ações que organizaria as atividades externas de treinamento e capacitação dos servidores, utilizando recursos como a Gestão de Pessoas por Competências que permitiria a melhor distribuição das oportunidades, e o Levantamento das Necessidades de Treinamento para suprir as possíveis demandas existentes no campus de forma eficaz.

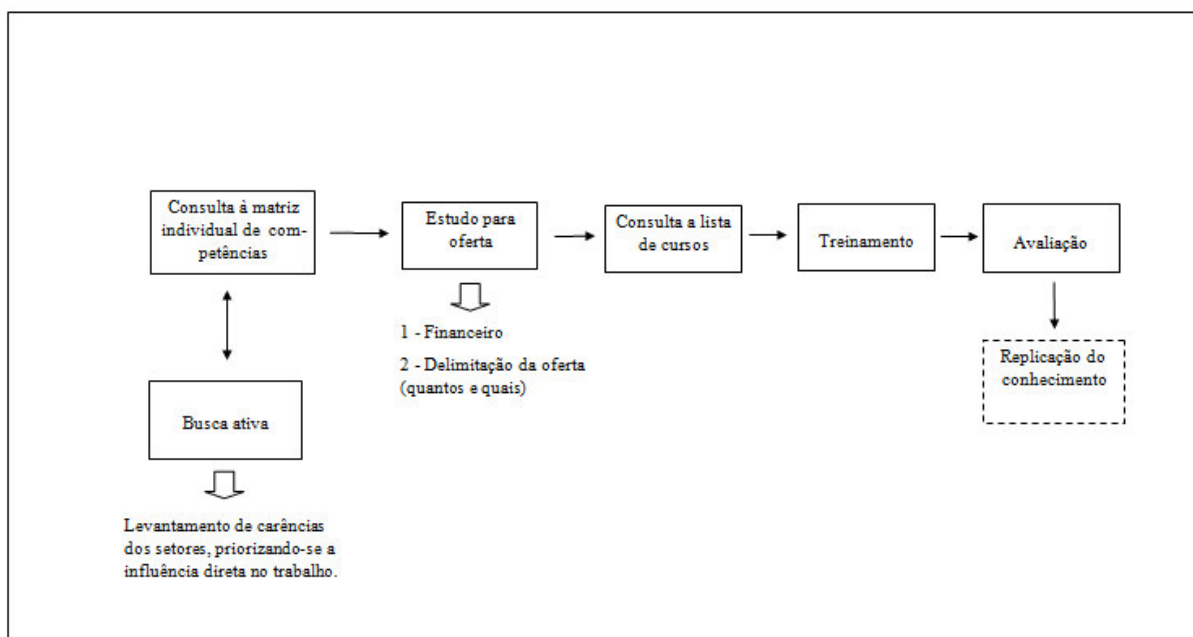
A seguir apresenta-se as etapas do fluxo de ações:

- a) Consulta à matriz de competências: Etapa inicial do processo na qual o gestor do NGP faria a busca na matriz onde estariam elencadas todas as competências existentes para cada cargo. A medida visa colocar em prática a gestão das competências nas atividades de treinamento do campus. Destaca-se que não há necessidade de haver um padrão sequencial de competências a serem trabalhadas, sendo de responsabilidade do gestor do núcleo escolher a forma mais adequada de planejamento. A utilização de planilhas específicas para tal controle seria de grande importância uma vez que facilitariam a gestão por meio da organização que proporcionam bem como a geração de dados que iriam quantificar o desenrolar das mesmas, contribuindo para posterior análise.
- b) Busca Ativa: Consiste no levantamento anual das necessidades de treinamento através das carências apresentadas nos ambientes organizacionais do campus. A partir de tal controle poder-se-ia formular uma lista de prioridades onde seriam apresentadas as principais competências com necessidade eminente de treinamento. Ressalta-se que esta não é uma fase usual do processo caracterizando-se como parte assessória da etapa inicial. Tem grande importância já que tem o objetivo de fomentar a manutenção da eficiência de trabalho, uma vez que tais carências têm influência direta sobre a capacidade de exercer de maneira satisfatória as respectivas atividades laborais.
- c) Estudo para oferta: Segunda etapa do processo, onde seriam analisados os recursos financeiros disponíveis e a partir desta análise poderiam ser determinadas as possibilidades para as oportunidades de treinamento. A quantidade de treinamentos a serem ofertados estaria de acordo com a verba disponibilizada pela Diretoria de Planejamento e Gestão do Campus. Em seguida seria feito o alinhamento entre a lista de prioridades gerada no primeiro momento com a quantidade de treinamentos que poderiam ser ofertados culminando na determinação de quais servidores seriam treinados.
- d) Consulta a lista de cursos: esta etapa abordaria a escolha pelos cursos que trabalham as competências fomentadas anteriormente.
- e) Treinamento: Esta fase compreenderia a execução do treinamento do servidor por empresa especializada na temática em questão.

- f) Avaliação: Etapa importante do processo que visaria através de relatórios, questionários e etc., perceber a satisfação do participante, o conteúdo abordado, como o conhecimento adquirido pode ser utilizado nas atividades laborais do servidor e a própria aplicabilidade do treinamento. Ressalta-se que de acordo com o que fosse percebido pelo gestor é que a segunda etapa do processo poderia ser implementada.
- g) Replicação do conhecimento: nesta etapa dar-se-ia início à fase interna das atividades de treinamento do campus, ou seja, os treinamentos internos.

A figura 09 demonstra como seria o fluxo da fase I do processo de treinamento a ser adotado pelo campus.

Figura 09 – Fase I Treinamento Externo



Fonte: elaborado pelo autor

Ressalta-se que para a construção do modelo aqui apresentado levou-se em consideração a realidade do Campus em questão, fato que contribuiu para o estabelecimento de prioridades a serem respeitadas. Os principais aspectos percebidos na dinâmica do processo de treinamento no Campus Pinheiro estão relacionados ao baixo recurso financeiro destinado às ações de T&D, e a grande necessidade de capacitar servidores que possuem carências de conhecimentos específicos com relação direta às suas atividades laborais. Objetivou-se, portanto, priorizar a gestão eficiente dos recursos para que haja uma

distribuição coerente e igualitária das oportunidades de capacitação, considerando a importância da Gestão de Competências como parte integrante de todo o processo.

### 6.2.3 Segunda fase: Replicação do conhecimento - treinamentos internos.

O tópico apresenta a segunda metade da proposta do modelo de gestão das atividades de treinamento. De modo inicial procura-se estabelecer o fluxo de ações que organizariam as atividades de replicação e conhecimento, ou seja, os treinamentos internos a serem desenvolvidos no campus.

Visa-se com a segunda etapa instigar o nascimento de uma rotina organizacional voltada para a replicação dos conhecimentos obtidos nos treinamentos externos. Dessa forma, poder-se-ia fomentar mais investimentos na capacitação dos servidores, resultando em efeitos como economia de recursos e maior oferta de treinamentos.

A seguir abordam-se as etapas do fluxo da fase de replicação dos conhecimentos.

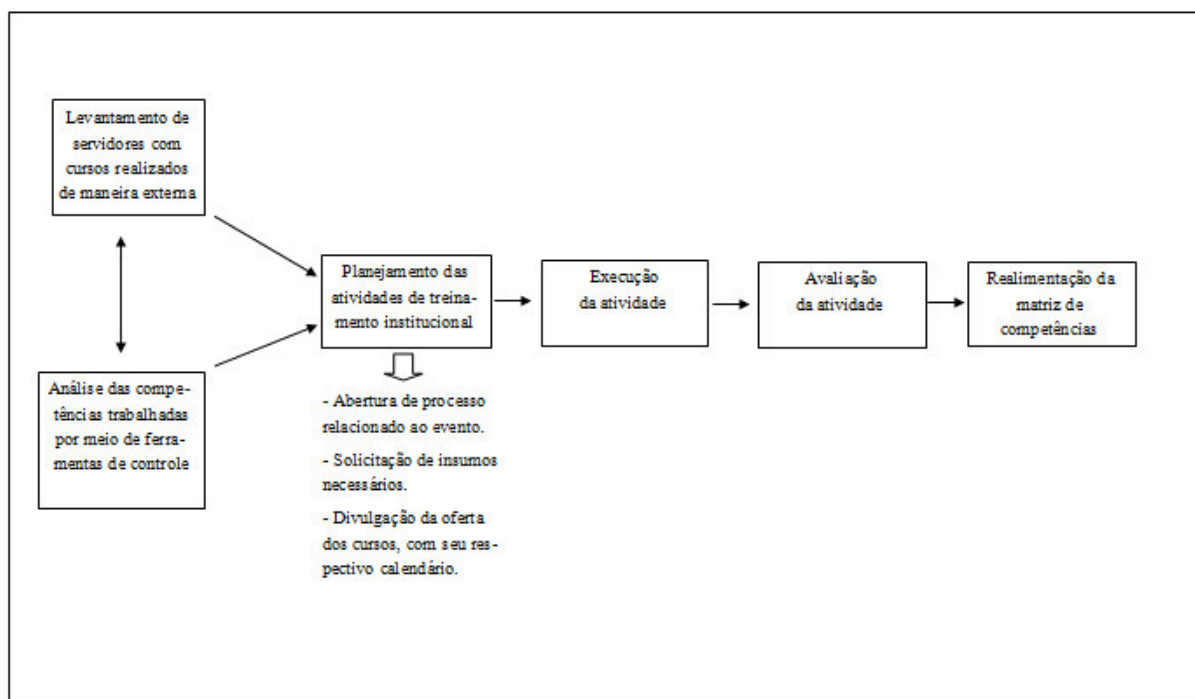
- a) Levantamento de treinados e Análise de competências trabalhadas: Para que o processo fosse iniciado de maneira coesa duas atividades necessitariam ser executadas de maneira concomitante, a análise e o levantamento dos servidores treinados, assim como das competências trabalhadas nas ações de cunho externo, que serviriam de base para que a fase seguinte fosse efetivada. A partir desta análise seria gerada listagem dos servidores responsáveis pela disseminação do conhecimento.
- b) Planejamento das atividades de treinamento institucional: Como o próprio nome sugere, nesta fase seria pensado como se daria o desenrolar da atividade em si. Aspectos como o público de alcance, recursos institucionais necessários, formas de divulgação, calendário e etc. seriam mensurados e escolhidos de modo que os treinamentos internos conseguissem atingir seu objetivo principal que é a replicação do conhecimento. Vale ressaltar que toda essa atividade obedeceria todo o trâmite necessário, como abertura de processo específico, por exemplo.
- c) Execução da atividade: Nesta fase ocorreriam as atividades planejadas anteriormente, ressalta-se que todo o transcorrer desta etapa seria feito com o acompanhamento do NGP, setor responsável pela atividade.



- d) Avaliação da atividade: Por meio de ferramentas de controle que seriam escolhidas ou criadas pelo núcleo, toda a atividade seria avaliada para que possíveis erros cometidos fossem corrigidos visando sempre a melhora contínua do procedimento.
- e) Realimentação da matriz de competências: É a última fase do processo e tem como objetivo alimentar a matriz de competências dos cargos do corpo técnico administrativo do campus. Possui grande importância para todo o processo porque uma vez que for executada de maneira satisfatória a mesma dará início ao ciclo novamente tornando o modelo de gestão uma cultura dentro da organização.

A figura 10 demonstra como seria o fluxo da fase II do processo de treinamento a ser adotado pelo campus.

Figura 10 – Fase II Treinamento Interno



Fonte: elaborado pelo autor

Todas as etapas do modelo sugerido visaram o estabelecimento de um fluxo de ações que funcione de maneira simples e coesa para garantir que se inicie uma cultura de propagação do conhecimento dentro da Instituição. É importante frisar que a Avaliação das

atividades e a Realimentação da Matriz de Competências configuram-se como fatores essenciais para que todo o processo funcione de maneira cíclica.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática T&D caracteriza-se como fator primordial para a valorização do colaborador e contribui de maneira expressiva para o desenvolvimento das organizações. Dessa forma, é importante que as questões relacionadas ao desenvolvimento e capacitação dos servidores sejam tratadas com a devida relevância através do planejamento adequado, políticas estruturadas e a sistematização das ações.

O planejamento como ferramenta para se alinhar metodologia e objetivos a serem alcançados mostra-se de grande importância dentro da rotina de T&D, uma vez que qualquer atividade do meio administrativo necessita de norteamentos para obtenção de resultados satisfatórios. No caso de Treinamento e Desenvolvimento a definição de etapas, o levantamento das necessidades de treinamento e a avaliação de resultados podem maximizar a eficiência da gestão dos recursos destinados a estas atividades.

A análise das práticas do Núcleo de Gestão de Pessoas relacionadas às ações de Treinamento e Desenvolvimento demonstrou diversas carências no procedimento adotado pelo Instituto Federal do Maranhão - Campus Pinheiro. Percebeu-se que tanto a falta de padrão presente nos trâmites quanto à inércia na qual se encontra o NGP afetam de maneira substancial a gestão eficiente dos processos de treinamento e desenvolvimento.

Salienta-se que as atividades de T&D são fundamentalmente funções da área de recursos humanos, cabendo a ela desta forma todo o planejamento e direção de ações voltadas para o desenvolvimento do colaborador dentro da instituição. Porém, atualmente no campus estudado, o NGP não participa do trâmite, fato que dificulta a inserção de uma política eficaz que contribuiria para uma evolução simultânea de servidores e Instituição.

No que diz respeito à satisfação dos servidores foi observado certo grau de insatisfação quanto ao trâmite que é utilizado atualmente no campus, porém, destaca-se que a falta de informação sobre a temática T&D prejudica todo o processo já que impede que o direito do servidor previsto em lei seja respeitado e que a própria organização alcance seus objetivos por consequência da aprendizagem e desenvolvimento institucional.

A aceitação de novas metodologias que visem sanar as deficiências encontradas é o primeiro passo para que se estabeleça uma política de T&D coerente no campus. Portanto, ficou claro que o IFMA – Campus Pinheiro precisa rever a forma que lida com os seus processos de treinamento de servidores, adotando um sistema que assegure a todos o direito de capacitação e desenvolvimento e assim possa se adequar ao que é demandado pela lei.

Um recurso que pode ser utilizado para a melhor execução da política de T&D, é a Gestão por Competências, que caracteriza-se como um novo método de gerir pessoas nas organizações, priorizando suas habilidades e o melhor aproveitamento do colaborador no que diz respeito às funções que desempenha.

A sugestão de um modelo de gestão das ações de treinamento dos técnico-administrativos surge como resultado do alcance dos objetivos da presente pesquisa. Fica a critério da Instituição a utilização do modelo como ferramenta que pode contribuir na melhoria do processo de treinamento de seus colaboradores de forma a aumentar a qualidade dos serviços prestados para que as expectativas internas e externas da organização sejam atendidas.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; FREITAS, I.; PILLATI, R. **Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidade em TD&E**. In: Borges-Andrade, J.; Abbad, G.; Mourão, L. (org.).
- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. São Paulo, São Paulo: Método, 2013.
- AMARAL; R. M. **Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas**, XV Seminário nacional de bibliotecas universitárias. Empreendedorismo em bibliotecas universitárias, empreendedorismo na gestão da informação e do conhecimento. Ano (2008). Disponível em: <[http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583\\_Amaral.pdf](http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583_Amaral.pdf)>. Acesso em : 23/05/2016.
- AMORIM, Tania N. G. F.; SILVA, Ladjane de Barros (**Treinamento no serviço Público: Uma abordagem com servidores Técnico-Administrativos de Universidade**. Teoria e prática em administração, v. 2, n. 1, 2012, pp 1-28.
- ANDRADE, J. E. B.; CASTRO, G. O. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.31, n.2, p.112-125, abr./maio/jun. 1996.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless carrer: a new employment principle for a new organization era**. New York: Oxford University Press, 1996.
- BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, out./dez. 1991.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em organizações públicas** – 3. ed. Ver. Ed. atual. – Caxias do Sul, RS : Educs, 2010.
- BIAGI, A. et al. **Gestão por Competências: dificuldades de implantação em uma pequena empresa da cidade de Barboza Ferraz – PR**. Ano 2012 Disponível em <<http://revista.fafijan.br/index.php/ACC/article/view/19/16>> Acesso: 07/07/2016
- BRAMBILLA, Flávio Régio; SOUZA, Cleverson Hoss de; KAERCHER ; Adi Regina. Implantação da Gestão por Competências: Análise Qualitativa no Departamento Industrial de uma fabricante de cigarros. **Revista Brasileira de Gestão e inovação** - Brazilian Journal of Management & Innovation, v.1, n.2, Janeiro/abril – 2004.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. **RAE – Revista de administração de empresas**. Jan. / Mar. 2001 – São Paulo, v. 41 – n. 1, p. 8-15.
- BRASIL. Decreto 5707, de 23 de fevereiro de 2006. **Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 20 fev. 2016.

BRASIL. Lei Nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005. **Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm) >. Acesso em : 21/05/2016.

CAMÕES, M.; PANTOJA, M. **Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública**. In: XXXIII *EnANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. CD-ROM.

CARR, David K, LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CARVALHO, A. V. de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. – 9. Ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. rev. e atual. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

DE SOUSA, Ana Paula Coutinho. **As práticas de gestão de pessoas, processos, atividades e controles no Departamento de Recursos Humanos: Estudo de Caso empresa Reason Tecnologia S. A. Florianópolis /2009**.

DE SOUZA **Gestão de pessoas na administração pública**. Adilson Medeiros. Universidade Norte do Paraná. Teixeira de Freitas 2009

DEL MAESTRO FILHO, A.; DIAS, D. **Práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho: um modelo relacional de estudo com profissionais de organizações mineiras**. In: *EnGPR*. Natal: ANPAD, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** *RAE - Revista de Administração de Empresas* • Jan./Mar. 2001 São Paulo, v. 41 • n. 1 • p. 8-15 Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf> >. Acessado em: 27 de maio de 2016.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: atlas S. A., 2004.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabrício Pereira; BRANDÃO, Roberto Dantas Junior. **Gestão de pessoas no setor público: análise do processo de socialização de**

**novos concursados.** Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/24.pdf> Acesso: 27 de maio de 2016.

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

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos/Antônio Carlos Gil.** – 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

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.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA, **Plano de Desenvolvimento Institucional** : 2014 – 2018 / Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. — São Luís, 2014. 193 p. : il.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA, **Atividades Desenvolvidas pelos Setores do Campus Buriticupu** — Buriticupu, 2012.

**INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO.** Disponível em: <<http://portal.ifma.edu.br/instituto/historico/>>. Acessado em: 29 de março 2016.

KEATING, J. B. **A Natureza da Função de gestão de Recursos Humanos,** in Caetano, A e Vala, J. (organizadores), **Gestão de recursos Humanos.** Contextos, processos e técnicas, Lisboa, RH editora, 2ª Ed., 2002 pp. 103-116.

LACERDA, Érika R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 7, n. 4, p. 77-96, dez. 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** – São Paulo – Saraiva, 2003.

LAWRIE, J. **Differentiate between training, education and development.** Personel Journal, 1990.

LIMA. M. **T&D, investimento ou custo ? Buscando respostas para uma questão antiga.** 2008. <<http://www.guiarh.com.br/>> Acesso em: 27 jan. 2016.

MALVEZZI, S. **Do taylorismo ao comportamentalismo:** 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In BOOG, G. Manual de treinamento. São Paulo: Makkron books, 1994.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

McCLELLAND, D. C.; DAILWY, C. **Improving officer selection for the foreing servisse.** Boston: McBer, 1972.

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

MELO, E. **Gestão de Pessoas nos órgãos públicos**. 2010.  
<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-pessoas-nos-orgaos-publicos/38019/>> Acesso em: 20 fev. 2016.

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.

MUÑOZ, T, Garcia (2003), **El Cuestionario como instrumento de investigación/Evaluación** [online] [consult 2004-11-22] Disponível em:  
<http://personal.telefonica.terra.es/web/medellimbadajoz/sociologia/ElCuestionario.pdf>

NERI, A. (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2 ed., Campinas, SP: Papirus, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**- 23ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Ilmar Polary **Gestão com pessoas** / Ilmar Polary Pereira - São Luís: UemaNet, 2015.

PERRENOUD, P. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PILATI, Ronaldo. **História e importância de TD&E: Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas** – Porto Alegre : Artmed, 2006. 576 p. il. ; 28 cm.

ROCHA-PINTO, S. R. da; PEREIRA, C. de S.; COUTINHO, M. T. C.; JOHANN, S. L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9 ed., Rio de Janeiro: FGV, 2007.

RUZZARIN, R. et al. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição**. Dissertação (Mestrado em psicologia social e do trabalho) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2000. 81f.

SAMPAIO, Jáder dos Reis; TAVARES, Karlyson de Castro. **Estrutura e Programas de T&D: o Caso das Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista do Estado de Minas Gerais**. Revista de Administração Contemporânea- RAC, v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2001: 121-144

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências, estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.



TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.  
**Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VARGAS, M. R. M. **Educação à distância no contexto da mudança organizacional**. In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos**. Revista de administração, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jun. 1996.

VERGARA, Silvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## **APÊNDICE I – Roteiro de Entrevista**

Entrevista aplicada durante a pesquisa realizada no Instituto Federal Campus Pinheiro, no mês de Julho de 2016. Com o intuito de saber a opinião do gestor do campus a mesma visou coletar informações importantes sobre fatores que interferem diretamente na gestão de treinamentos.

### **Entrevista I Diretoria de Planejamento e Gestão**

1— PARA VOCÊ QUA A IMPORTÂNCIA DE T&D EM UMA INSTITUIÇÃO COM O IFMA — CAMPUS PINHEIRO ?

2 — VOCÊ POSSUI CONHECIMENTO SOBRE ALGUMA NORMA OU DIRECIONAMENTO INSTITUCIONAL NA REDE IFMA ACERCA DO ASSUNTO ?

3 — NA SUA CONCEPÇÃO O IFMA-CAMPUS PINHEIRO SEGUE ALGUMA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES? JUSTIFIQUE.

4 — VOCÊ POSSUI CONHECIMENTO SOBRE OS TRÂMITES DOS PROCESSOS DE TREINAMENTO? QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE A MENEIRA QUE OS MESMOS ACONTECEM?

5 — COMO A DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO TRABALHA A CERCA DO ASSUNTO EM TERMO DE GESTÃO DE RECURSOS, PLANEJAMENTO E ETC. ?

6 — NA SUA OPINIÃO COMO DEVERIA SER O TRÂMITE DOS PROCESSOS DE TREINAMENTO? HÁ ALGO A SER MELHORADO?

## **APÊNDICE II – Roteiro de Entrevista**

Entrevista aplicada durante a pesquisa realizada no Instituto Federal Campus Pinheiro, no mês de Julho de 2016. Com o intuito de saber a opinião do responsável pelo Núcleo de Gestão de Pessoas, a mesma visou coletar informações importantes sobre fatores que interferem diretamente na gestão de treinamentos.

### **Entrevista II Núcleo de Gestão de Pessoas**

1— PARA VOCÊ QUA A IMPORTÂNCIA DE T&D EM UMA INSTITUIÇÃO COM O IFMA — CAMPUS PINHEIRO ?

2 — VOCÊ POSSUI CONHECIMENTO SOBRE ALGUMA NORMA OU DIRECIONAMENTO INSTITUCIONAL NA REDE IFMA ACERCA DO ASSUNTO ?

3 — NA SUA CONCEPÇÃO O IFMA-CAMPUS PINHEIRO SEGUE ALGUMA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES? JUSTIFIQUE.

4 — VOCÊ POSSUI CONHECIMENTO SOBRE OS TRÂMITES DOS PROCESSOS DE TREINAMENTO? QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE A MENEIRA QUE OS MESMOS ACONTECEM?

5 — O NGP POSSUI ALGUMA PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE TREINAMENTO DE SERVIDORES T. A. DO CAMPUS —PHO? SE SIM, COMO SERIA?

6 — NA SUA OPINIÃO, COMO DEVERIA SER O PROCESSO DE TREINAMENTO DOS SERVIDORES? HÁ ALGO A SER MELHORADO?

### APÊNDICE III – Questionário

Questionários aplicados durante a pesquisa realizada no Instituto Federal Campus Pinheiro, no mês de Julho de 2016. Com o intuito de saber a opinião dos servidores sobre diversos aspectos da temática de T&D a mesma visou coletar informações sobre fatores que interferem diretamente na gestão de treinamentos.

#### 1ª PARTE — CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

- A) GÊNERO: ( ) MASCULINO ( ) FEMININO
- B) IDADE: ( ) MENOS DE 20 ANOS ( ) 20 A 25 ANOS ( ) 26 A 35 ANOS ( ) 36 A 45 ( ) 46 A 50 ( ) MAIS DE 50 ANOS.
- C) CARGO: \_\_\_\_\_
- D) CLASSE: ( ) C ( ) D ( ) E ( ) SEM RESPOSTA
- E) NÍVEL: \_\_\_\_\_
- F) SETOR DE LOTAÇÃO: \_\_\_\_\_
- G) TEMPO DE SERVIÇO NO IFMA — CAMPUS PINHEIRO. ( ) MENOS DE UM ANO ( ) 1 A 2 ANOS ( ) 2 A 3 ANOS ( ) 3 A 4 ANOS ( ) 4 A 5 ANOS.

#### 2ª PARTE — CONHECIMENTOS SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

- A) QUAL O SEU NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE T&D?  
( ) RUIM ( ) REGULAR ( ) BOM ( ) MUITO BOM ( ) EXCELENTE
- B) QUAL O SEU NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE POLÍTICAS DE T&D EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS ?  
( ) BAIXO ( ) REGULAR ( ) BOM ( ) MUITO BOM ( ) EXCELENTE
- C) VOCÊ JÁ PROCUROU OBTER CONHECIMENTOS A RESPEITO DA ÁREA DE T&D?  
( ) SIM ( ) NÃO ( ) SEM RESPOSTA

### **3ª PARTE — PERFIL DE TREINAMENTO QUANTO AO HISTÓRICO NA INSTITUIÇÃO**

A) VOCÊ JÁ REALIZOU TREINAMENTOS EXTERNOS CUSTEADOS PELO IFMA — CAMPUS PINHEIRO ?

( ) SIM ( ) NÃO ( ) SEM RESPOSTA

B) SE REALIZOU, QUAL A FREQUÊNCIA DOS TREINAMENTOS EXTERNOS?

( ) 1 VEZ A CADA 3 ANOS ( ) 1 VEZ A CADA 2 ANOS ( ) 1 VEZ POR ANO

( ) 2 VEZES POR ANO ( ) SEMPRE QUE SURGE A OPORTUNIDADE

C) OS TREINAMENTOS FORNECIDOS PELO INSTITUTO POSSUEM RELAÇÃO DIRETA À SUA ATIVIDADE LABORAL ?

( ) SIM ( ) NÃO ( ) SEM RESPOSTA

D) VOCÊ JÁ PARTICIPOU DE TREINAMENTOS INTERNOS OFERECIDOS E REALIZADOS PELO IFMA– CAMPUS PINHEIRO ?

( ) SIM ( ) NÃO SE SIM QUANTOS ? \_\_\_\_\_

### **4ª PARTE — PERFIL DOS SERVIDORES QUANTO AO INTERESSE PELO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

A) SEMPRE QUE SURGE UM NOVO TREINAMENTO VOCÊ PROCURA SE INSCREVER ?

( ) SIM ( ) NÃO ( ) SEM RESPOSTA

B) VOCÊ SE PREOCUPA EM PARTICIPAR DE CURSOS QUE EFETIVAMENTE IRÃO MELHORAR SEU DESEMPENHO NO TRABALHO ?

( ) SIM ( ) NÃO ( ) SEM RESPOSTA

C) VOCÊ PROCURA ACOMPANHAR MUDANÇAS (TECNOLÓGICAS E HUMANAS) QUE ACONTECEM EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO ?

( ) SIM ( ) NÃO ( ) SEM RESPOSTA

D) VOCÊ SE CONSIDERA UM MULTIPLICADOR DE CONHECIMENTO, POIS AJUDA SEUS COLEGAS DE TRABALHO QUE NÃO PARTICIPAM DE TREINAMENTOS, REPASSANDO OS CONTEÚDOS APRENDIDOS ?

( ) SIM ( ) NÃO ( ) SEM RESPOSTA

E) BUSCA UTILIZAR OS CONHECIMENTOS OBTIDOS NOS TREINAMENTOS EM SEU COTIDIANO ?

( ) SIM ( ) NÃO ( ) SEM RESPOSTA

F) GERALMENTE PROCURA TREINAMENTO POR: (permitida a escolha de mais de 1 item)

( ) CARÊNCIA DE CONHECIMENTOS EM SUA ATIVIDADE LABORAL

( ) PROGRESSÃO POR QUALIFICAÇÃO

( ) PARA AGREGAR VALOR EXTRA A MINHA REMUNERAÇÃO

( ) OUTROS, POR EXEMPLO \_\_\_\_\_

**5ª PARTE — NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS SERVIDORES QUANTO AOS PARÂMETROS LEGAIS QUE REGEM T&D NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**

A) VOCÊ CONHECE O DECRETO Nº 5.707 DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006, QUE INSTITUI A POLÍTICA E AS DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA, AUTARQUIA E FUNDACIONAL ?

SIM  NÃO  SEM RESPOSTA

B) VOCÊ CONHECE O PLANO DE CARGOS E CARREIRAS DO TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (PCCTAE), ESTABELECIDO PELA LEI Nº 11.091/2005 ?

SIM  NÃO  SEM RESPOSTA

C) ENTENDO A ESTREITA RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE O DECRETO Nº 5.707 E A LEI Nº 11.091/2005 QUE REGE O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DO SERVIDORES TAE.

SIM  NÃO  SEM RESPOSTA

**6ª PARTE — SUPORTE FORNECIDO PELO IFMA CAMPUS PINHEIRO PARA O TREINAMENTO DE SERVIDORES TAE**

A) PARA VOCÊ O IFMA CAMPUS PINHEIRO DEMONSTRA INTERESSE NO DESENVOLVIMENTO DE SEUS FUNCIONÁRIOS ?

SIM  NÃO  SEM RESPOSTA

B) EM SUA OPINIÃO SUA CHEFIA APOIA A PARTICIPAÇÃO DE SERVIDORES NOS TREINAMENTOS ?

SIM  NÃO  SEM RESPOSTA

C) PARA VOCÊ O IFMA CAMPUS PINHEIRO ORIENTA OS SERVIDORES TAE QUANTO A PROCURA DE TREINAMENTOS ?

SIM  NÃO  SEM RESPOSTA

D) O IFMA OFERECE TREINAMENTOS PARA SEUS SERVIDORES TAE ?

SIM  NÃO  SEM RESPOSTA

E) VOCÊ ENTENDE QUE CABE EXCLUSIVAMENTE AO INSTITUTO FEDERAL CAMPUS PINHEIRO INVESTIR NO SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ?

SIM  NÃO  SEM RESPOSTA

F) PARA VOCÊ O IFMA CAMPUS PINHEIRO FORNECE ORIENTAÇÃO SOBRE A LEGISLAÇÃO PERTINENTE À TEMÁTICA DE T&D ?

SIM  NÃO  SEM RESPOSTA

**7ª PARTE — NÍVEL DE CONHECIMENTO/SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES  
QUANTO AO TRAMITE DOS PROCESSOS DE TREINAMENTOS REALIZADOS NO  
CAMPUS PINHEIRO**

A) VOCÊ CONHECE COMO SÃO OS TRÂMITES DOS PROCESSOS DE TREINAMENTO DE SERVIDORES QUE SÃO EXECUTADOS NO CAMPUS ATUALMENTE. ?

( ) SIM ( ) NÃO ( ) SEM RESPOSTA

B) VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM A FORMA QUE A POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES É EXECUTADA NO CAMPUS ?

( ) SIM ( ) NÃO ( ) SEM RESPOSTA POR QUÊ ? \_\_\_\_\_

C) QUANDO TEM INTERESSE/DÚVIDAS A RESPEITO DO ASSUNTO SABE A QUAL SETOR DEVE SE DIRIGIR PARA OBTER INFORMAÇÕES SOBRE O PROCESSO ?

SIM ( ) NÃO ( ) SE SIM, QUAL SETOR ? \_\_\_\_\_

D) NA SUA OPINIÃO A DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DEVERIA SER O SETOR RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DOS PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TAE.

( ) SIM ( ) NÃO ( ) SEM RESPOSTA

E) NA SUA OPINIÃO O SETOR DE LOTAÇÃO DO SERVIDOR DEVERIA SER O SETOR RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DOS PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TAE.

( ) SIM ( ) NÃO ( ) SEM RESPOSTA

F) NA SUA OPINIÃO O NÚCLEO DE GESTÃO DE PESSOAS DEVERIA SER O SETOR RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DOS PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TAE.

( ) SIM ( ) NÃO ( ) SEM RESPOSTA

G) VOCÊ POSSUI CONHECIMENTO SOBRE O RECURSO FINANCEIRO QUE O CAMPUS DISPONIBILIZA PARA AS AÇÕES DE TREINAMENTO BEM COMO ESSE

**8ª PARTE — PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES QUANTO AO PAPEL DO NÚCLEO DE GESTÃO DE PESSOAS EM RELAÇÃO AO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE T&D.**

A) NA SUA OPINIÃO O NGP É O SETOR QUE DEVE SER RESPONSÁVEL POR ADMINISTRAR E POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO CAMPUS ?

SIM  NÃO  SEM RESPOSTA

B) DESDE O INÍCIO DE SEU EXERCÍCIO VOCÊ JÁ PRESENCIOU AÇÕES DO NGP COM ENFOQUE EM TRENAMENTO E DESENVOLVIMENTO ?

SIM  NÃO   SEM RESPOSTA

C) NA SUA PERCEPÇÃO O NÍVEL DE ATUAÇÃO DO NGP EM RELAÇÃO A TREINAMENTO DOS SERVIDORES É SATISFATÓRIO ?

SIM  NÃO  SE NÃO QUAIS ASPECTOS PODEM SER MELHORADOS ?

---


---



**APÊNDICE IV – Autorização para uso acadêmico de informações****AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES**

**Mariano Matos Ribeiro**, cpf 074.569.483-72, ocupante do cargo Diretor Geral no Instituto Federal do Maranhão – Campus Pinheiro, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **William Neto Praseres**, matrícula nº 2010019888, aluno do Curso de Administração (CAAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 14 de Julho de 2016.

  
Prof. Mariano Matos Ribeiro  
Diretor Geral Pro Tempore  
Campus Pinheiro  
Portaria Nº 14 de 03.01.2013

## ANEXO

Lista de cargos que compõe corpo técnico do IFMA com suas respectivas competências:

| <b>NÍVEL SUPERIOR</b>   |
|---|
| <p><b>Administrador</b> – Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional. Prestar consultoria administrativa a organizações e pessoas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.</p>  |
| <p><b>Analista de Tecnologia da Informação/Área: Desenvolvimento de Sistemas</b> – Desenvolver e implantar sistemas informatizados dimensionando requisitos e funcionalidade do sistema, especificando sua arquitetura, escolhendo ferramentas de desenvolvimento, especificando programas, codificando aplicativos. Administrar ambientes informatizados, prestar suporte técnico ao usuário e o treinamento, elaborar documentação técnica. Estabelecer padrões, coordenar projetos e oferecer soluções para ambientes informatizados e pesquisar tecnologias em informática. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.</p> |
| <p><b>Analista de Tecnologia da Informação/Área: Infraestrutura</b> – Desenvolver e implantar sistemas informatizados dimensionando requisitos e funcionalidade do sistema, especificando sua arquitetura, escolhendo ferramentas de desenvolvimento, especificando programas, codificando aplicativos. Administrar ambientes informatizados, prestar suporte técnico ao usuário e o treinamento, elaborar documentação técnica. Estabelecer padrões, coordenar projetos e oferecer soluções para ambientes informatizados e pesquisar tecnologias em informática. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.</p>              |
| <p><b>Assistente Social</b> – Prestar serviços sociais orientando indivíduos, famílias, comunidade e instituições sobre direitos e deveres (normas, códigos e legislação), serviços e recursos sociais e programas de educação; planejar, coordenar e avaliar planos, programas e projetos sociais em diferentes áreas de atuação profissional (seguridade, educação, trabalho, jurídica, habitação e outras); desempenhar tarefas administrativas e articular recursos financeiros disponíveis. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.</p>  |
| <p><b>Bibliotecário/ Documentalista</b> – Disponibilizar informação em qualquer suporte; gerenciar unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de</p>  |

redes e sistemas de informação. Tratar tecnicamente e desenvolver recursos informacionais; disseminar informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolver estudos e pesquisas; realizar difusão cultural; desenvolver ações educativas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Contador** – Administrar os tributos; registrar atos e fatos contábeis; controlar o ativo permanente; gerenciar custos; preparar obrigações acessórias, tais como: declarações acessórias ao fisco, órgãos competentes e contribuintes e administrar o registro dos livros nos órgãos apropriados; elaborar demonstrações contábeis; prestar consultoria e informações gerenciais; realizar auditoria interna e externa; atender solicitações de órgãos fiscalizadores e realizar perícia. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Enfermeiro** – Prestar assistência ao paciente e/ou usuário em clínicas, hospitais, ambulatórios, navios, postos de saúde e em domicílio, realizar consultas e procedimentos de maior complexidade e prescrevendo ações; implementar ações para a promoção da saúde junto à comunidade. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Nutricionista** – Prestar assistência nutricional a indivíduos e coletividades (sadios e enfermos); organizar, administrar e avaliar unidades de alimentação e nutrição; efetuar controle higiênico-sanitário; participar de programas de educação nutricional; podem estruturar e gerenciar serviços de atendimento ao consumidor de indústrias de alimentos e ministrar cursos. Atuar em conformidade ao Manual de Boas Práticas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Odontólogo** – Atender e orientar pacientes e executar tratamento odontológico, realizando, entre outras atividades, radiografias e ajuste oclusal, aplicação de anestesia, extração de dentes, tratamento de doenças gengivais e canais, cirurgias bucomaxilofaciais, implantes, tratamentos estéticos e de reabilitação oral, confecção de prótese oral e extra-oral. Diagnosticar e avaliar pacientes e planejar tratamento. Realizar auditorias e perícias odontológicas, administrar local e condições de trabalho, adotando medidas de precaução universal de biossegurança. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Pedagogo** – Implementar a execução, avaliar e coordenar a (re)construção do projeto pedagógico de escolas de educação infantil, de ensino médio ou ensino profissionalizante com a equipe escolar. Viabilizar o trabalho pedagógico coletivo e facilitar o processo comunicativo da comunidade escolar e de associações a ela vinculadas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Psicólogo** – Estudar, pesquisar e avaliar o desenvolvimento emocional e os processos mentais e sociais de indivíduos, grupos e instituições, com a finalidade de análise, tratamento, orientação e educação; diagnosticar e avaliar distúrbios emocionais e mentais e de adaptação social, elucidando conflitos e questões e acompanhando o(s) paciente(s) durante o processo de tratamento ou cura; investigar os fatores inconscientes do comportamento individual e grupal, tornando-os conscientes; desenvolvem pesquisas experimentais, teóricas e clínicas e coordenar equipes e atividades de área e afins. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Técnico em Assuntos Educacionais** – Coordenar as atividades de ensino, planejamento,

orientação, supervisionando e avaliando estas atividades, para assegurar a regularidade do desenvolvimento do processo educativo. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

### NÍVEL MÉDIO

**Assistente de Alunos** – Assistir e orientar os alunos no aspecto de disciplina, lazer, segurança, saúde, pontualidade e higiene, dentro das dependências escolares. Assistir o corpo docente nas unidades didático-pedagógicas com os materiais necessários e execução de suas atividades. Auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

**Assistente em Administração** – Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços gerais de escritórios. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Revisor de Texto Braille** – Revisar textos escritos no sistema Braille. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Técnico de Tecnologia da Informação** – Desenvolver sistemas e aplicações, determinando interface gráfica, critérios ergonômicos de navegação, montagem da estrutura de banco de dados e codificação de programas; projetar, implantar e realizar manutenção de sistemas e aplicações; selecionar recursos de trabalho, tais como metodologias de desenvolvimento de sistemas, linguagem de programação e ferramentas de desenvolvimento. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Técnico em Contabilidade** – Identificar documentos e informações, atender à fiscalização e proceder à consultoria. Executar a contabilidade geral, operacionalizar a contabilidade de custos e efetuar contabilidade gerencial. Realizar controle patrimonial. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Técnico em Edificações** – Realizar levantamentos topográficos e planialtimétricos. Desenvolver e legalizar projetos de edificações sob supervisão de um engenheiro civil; planejar a execução, orçar e providenciar suprimentos e supervisionar a execução de obras e serviços. Treinar mão-de-obra e realizar o controle tecnológico de materiais e do solo. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Técnico em Eletroeletrônica** – Executar tarefas, manutenção, instalação e reparação de sistemas

eletroeletrônicos convencionais e automatizados, bem como as de coordenação e desenvolvimento de equipes de trabalho no planejamento, desenvolvimento, avaliação de projetos e aplicação de normas técnicas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Tradutor e Intérprete de LIBRAS** – Traduzir e interpretar artigos, livros, textos diversos bem idioma para o outro, bem como traduzir e interpretar palavras, conversações, narrativas, palestras, atividades didático-pedagógicas em outro idioma, reproduzindo LIBRAS ou na modalidade oral da Língua Portuguesa o pensamento e intenção do emissor. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

### NÍVEL FUNDAMENTAL

**Auxiliar em Administração** – Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística, bem como, tratar documentos variados, preparar relatórios e planilhas, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

**Auxiliar de Biblioteca** – Atuar no tratamento, recuperação e disseminação da informação e executar atividades especializadas e administrativas relacionadas à rotina de unidades ou centros de documentação ou informação, quer no atendimento ao usuário, quer na administração do acervo, ou na manutenção de bancos de dados. Colaborar no controle e na conservação de equipamentos. Realizar manutenção do acervo. Participar de treinamentos e programas de atualização. Auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional