

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Associação Educativa Evangélica  
**BIBLIOTECA**

WELITANIA MARIA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE  
DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:  
UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA MUNICIPAL DA  
EDUCAÇÃO E CULTURA DE RUBIATABA/GO**

RUBIATABA – GO  
2008

WELITANIA MARIA SILVA



**A IMPORTÂNCIA DO LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE  
DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS  
UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA MUNICIPAL DA  
EDUCAÇÃO E CULTURA DE RUBIATABA/GO**

Associação Educativa Evang.  
**BIBLIOTECA**

Monografia de conclusão apresentada do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba para obtenção do título de bacharel, sob a orientação do Prof. Serigne Ababacar Cissé Ba

27055  
SAPU

Tombo n°	137.36
Classif.:	
Ex.:	
Origem:	id
Data:	27-10-08

RUBIATABA – GO.  
2008

# FOLHA DE AVALIAÇÃO

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA


Monografia defendida e aprovada em \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ pela  
Comissão Avaliadora da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba  
constituída pelos Professores:

  
Orientador: Professor Serigne Ababacar Cissé Ba  
Mestre em Administração

2º Examinador: \_\_\_\_\_

  
Professor: Francinaldo Soares de Paula  
Especialista em Docência Universitária

3º Examinador: \_\_\_\_\_

  
Professor Enoc Barros Silva  
Especialista em Administração de Empresas

*“O nosso cuidado não deve ser o de viver muito e sim de andar bastante porque o primeiro depende do destino e o segundo de nós mesmos”. Sêneca*  
*“As grandes histórias de sucesso foram criadas por pessoas que reconheceram um problema e o transformaram em uma oportunidade”.*

*Joseph Surgarman.*

## DEDICATÓRIA

*Dedico imensamente a Deus por ter concluído essa etapa tão significativa em minha vida, pela atenção dos meus professores e a dedicação do meu Professor e Orientador Serigne Ababacar Cissé Ba.*

*Pelo grande apoio de meus pais Vanderli Caetano e Cleuza Rosa e meu irmão Weberton Paulo aos quais devo toda minha gratidão, pois este trabalho não seria concluído sem a presença deles.*

## **AGRADECIMENTOS**

*A Deus:*

*Por ter me carregado no colo nos momentos mais difíceis desta jornada tornando possível a conclusão de meu projeto e do meu curso em si.*

*Aos Meus pais:*

*Vanderli Caetano e Cleuza Rosa, meu irmão Weberton Paulo por estarem sempre presentes.*

*Meus familiares:*

*Obrigado por me compreenderem!*

*Aos professores:*

*Pelos constantes incentivos!*

*Aos amigos:*

*Por acreditarem e apoiarem, me dando força e sempre ajudando nos momentos difíceis.*

*À Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Rubiataba:*

*Secretário Municipal: Jovair Antônio de Lima*

*Pela liberação dos recursos materiais e tecnológicos!*

*Ao meu Professor e orientador: Professor Serigne Ababacar Cissé Ba.  
Que pela sua sabedoria soube conduzir-me com competência, disciplina e compreensão!*

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Sexo dos Professores.....	34
Gráfico 02: Sexo Merendeiras. ....	34
Gráfico 03: Sexo dos Técnicos Administrativos .....	35
Gráfico 04: Estado civil dos professores. ....	35
Gráfico 05: Estado civil merendeiras. ....	36
Gráfico 06: Estado civil dos técnicos administrativos. ....	36
Gráfico 07: Faixa etária dos professores. ....	36
Gráfico 08: Faixa etária das merendeiras. ....	37
Gráfico 09: Faixa etária dos Técnicos Administrativos. ....	37
Gráfico 10: Nível de escolaridade dos professores. ....	38
Gráfico 11: Nível de escolaridade das merendeiras. ....	38
Gráfico 12: Nível de escolaridade dos técnicos administrativos.....	39
Gráfico 13: Renda familiar dos professores. ....	39
Gráfico 14: Renda familiar das merendeiras. ....	40
Gráfico 15: Renda familiar dos técnicos administrativos. ....	40
Gráfico 16: Tempo de serviço dos professores. ....	41
Gráfico 17: Tempo de serviço das merendeiras.....	41
Gráfico 18: Tempo de serviço os Técnicos Administrativos. ....	42
Gráfico 19: Cargo que ocupa. ....	42
Gráfico 20: Satisfação no trabalho dos Técnicos Administrativos. ....	43
Gráfico 21: Satisfação no trabalho das merendeiras.....	44
Gráfico 22: Satisfação no trabalho dos professores.....	44
Gráfico 23: Em relação à importância do Treinamento e Desenvolvimento.....	45
Gráfico 24: Você recebeu treinamento nos últimos anos na classe dos técnicos administrativos.....	46
Gráfico 25: Você recebeu treinamento nos últimos anos nas classes dos professores e merendeiras. ....	46
Gráfico 26: Quantidade/Qualidade de treinamento é suficiente para suprir as necessidades dos técnicos administrativos. ....	47
Gráfico 27: Quantidade/Qualidade de treinamento é suficiente para suprir as necessidades das merendeiras. ....	48

Gráfico 28: Quantidade/Qualidade de treinamento é suficiente para suprir as necessidades dos professores. ....	48
Gráfico 29: Posteriormente ao treinamento como são desenvolvidas as atividades nas classes de Técnicos Administrativos e Merendeiras. ....	49
Gráfico 30: Posteriormente ao treinamento como são desenvolvidas as atividades pelos professores. ....	50
Gráfico 31: Com o treinamento recebido as classes de técnicos administrativos e professores.....	50
Gráfico 32: Sobre o treinamento recebido a classe de merendeira.....	51
Gráfico 33: Após o treinamento recebido.....	52
Gráfico 34: Após o treinamento obteve melhores informações da organização a classe de técnicos administrativos. ....	52
Gráfico 35: Após o treinamento obteve melhores informações da organização classe de merendeiras. ....	53
Gráfico 36: Após o treinamento obteve melhores informações da empresa classe de professores..	53
Gráfico 37: O treinamento ajuda no desenvolvimento da organização.....	54



## RESUMO

O presente estudo analisou a importância do levantamento da necessidade de treinamento e desenvolvimento, através de estudo de um caso na Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Rubiataba. O objetivo da organização é alcançar um bom rendimento no trabalho a fim de satisfazer as necessidades. Assim necessário e fundamental que haja um programa de capacitação para realizar este objetivo tanto interno quanto externo. A opção por um estudo de caso proporcionou uma abordagem de profundidade na discussão, sendo com técnicas de coleta de dados uma observação participante, com questionário de perguntas abertas e fechadas com as categorias profissionais (Merendeiras, Técnicos Administrativos, professores) que contribuíram para obter informações importantes para a melhoria na organização. Como resultados, podemos afirmar que a utilização de treinamento dentro e fora do trabalho ou em outra cidade acarreta custos, é um investimento que traz grandes conhecimentos para que os colaboradores se desenvolvam e tenham uma tomada de decisão com maior segurança, ajudando assim a empresa a crescer com sucesso.

**Palavras-chave:** Treinamento e Desenvolvimento; setor público; estudo de caso.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	PROBLEMÁTICA.....	13
3	OBJETIVOS.....	14
3.1	Geral.....	14
3.2	Específicos.....	14
4	JUSTIFICATIVA.....	15
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
5.1	As Pessoas e as Organizações.....	16
5.2	Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.....	18
5.3	Custos Envolvidos no Processo de Treinamento e Desenvolvimento.....	24
6	METODOLOGIA.....	30
6.1	Tipo de Pesquisa.....	30
6.2	Caráter de Pesquisa.....	30
6.3	Procedimento de Coletas de Dados.....	31
6.4	Análise de Dados.....	32
7	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	34
7.1	Resultados.....	34
7.1.1	Perfil: Categoria dos Professores, Merendeiras e Técnicos Administrativos.....	34
7.1.2	Satisfação dos Colaboradores no Trabalho.....	43
7.1.3	Sobre o Treinamento e Desenvolvimento.....	45
7.1.4	Tabelas de Levantamento de Custos Envolvidos 2005/2008.....	54
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
9	SUGESTÕES.....	60
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
	ANEXOS.....	63
	APÊNDICE A.....	64
	APÊNDICE B.....	66
	APÊNDICE C.....	68

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização as organizações passaram a se preocupar mais com as necessidades básicas, tais como: Salário, Assistência médica, Social, previdenciária e com a alimentação dos seus colaboradores; porém, em contrapartida, estão mais desatentas no que diz respeito a satisfazer suas necessidades mais elevadas, como as pessoais e profissionais.

Com base nisso, o treinamento é um dispositivo indispensável na gestão empresarial. Entretanto, só foi possível ser observado na relação entre competência e otimização de resultados, observando nos antepassados do sistema de fábrica, e enfatizando a competência profissional, elemento-chave da eficácia da empresa.

Já no século XVIII, foi possível observar a falta de habilidade dos colaboradores para operar dentro da fábrica, e isso configurou como um obstáculo relevante à eficácia da empresa, que anunciou, desde o início do trabalho industrial, a fundamental importância de se ter pessoas capacitadas e de investir na capacitação profissional. Mas com o assunto em voga hoje é o treinamento, pois nenhuma empresa irá obter um desenvolvimento com qualidade e eficiência se não investir na capacitação de seus trabalhadores, pois o sucesso da mesma depende de cada um.

Afinal podemos perceber que com o avanço da tecnologia e a globalização, acirrou ainda mais a concorrência nas empresas e conseqüentemente no mercado de trabalho, pois vivemos a lei do mais forte, da livre iniciativa, portanto precisamos estar sempre aperfeiçoando, buscando as melhores formas para a realização de tarefas.

Nesse caso, nos dias de hoje, não basta ter só máquinas e equipamentos de última geração, é necessário ter um programa de capacitação bem estruturado, e ainda, se seu pessoal não estiver imbuído num conjunto com espírito de equipe, seus esforços direcionados para a melhoria do ambiente externo e interno não serão válidos.

Os cursos de treinamento das empresas atuais, geralmente são projetados a curto prazo, buscando um propósito definido e específico, como a operação de uma máquina, enquanto o desenvolvimento envolve uma educação mais ampla para propósitos genéricos de longo prazo.

Portanto, o propósito deste trabalho é demonstrar a vital importância de um projeto de treinamento e desenvolvimento para que assim a organização possa minimizar, o número de colaboradores sem a devida qualificação profissional. Tendo condição de cumprir essa meta, a organização pode produzir com mais eficiência, obtendo, assim, os resultados esperados.

## 2 PROBLEMÁTICA

Atualmente o constante mercado globalizado tem forçado as empresas a estarem atentas ao diagnóstico de seus funcionários em seu núcleo de trabalho. A problemática que desencadeia num crescimento constante, leva o empresariado a se preocupar, pois a ausência desta ação preventiva no treinamento de pessoas pode levar a organização à falência. Infelizmente, as empresas investem muito pouco em recursos humanos. Muitas das vezes, pela falta de segurança de manter estas pessoas vinculadas. As organizações têm a visão de que alguns empregados são muito importantes para a empresa, outros são apenas custos; o que leva os administradores a refletirem se vale à pena investir ou não em treinamentos. Analisando o quadro de colaboradores da Secretaria Municipal de Educação, vê-se que a falta de treinamento, decorrente da carência de formação em área específica, acarreta uma série de problemas na educação do município de Rubiataba-Go, e que se não tiver o devido cuidado e controle do quadro de funcionários, este poderá ter um resultado negativo dentro dela.

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 Geral

- Compreender o processo de treinamento e desenvolvimento das pessoas desenvolvido pela Secretaria de Educação da cidade de Rubiataba - Goiás

#### 3.2. Específicos:

- Identificar o perfil dos treinandos por categoria profissional;
- levantar custos envolvidos nos processos de treinamento no período de 2005 a meados de 2008;
- medir os resultados do treinamento e desenvolvimento oferecidos;
- apontar algumas sugestões caso necessário.

## 4 JUSTIFICATIVA

As organizações são formadas por pessoas. Partindo desta constatação, o relacionamento organização versus colaborador tende a ser um dos fatores primordiais para o sucesso da mesma. Assim, possuir colaboradores devidamente treinados e capacitados é de suma importância para as organizações, o que proporciona às elas uma qualidade de trabalho mais digna e com um bom índice de rendimento no dia-a-dia.

Assim, aplicar treinamento em uma organização permite ao funcionário fazer uma auto-avaliação de suas habilidades potenciais, descobrindo qualidades e valores que podem ser desenvolvidos e enriquecidos. É importante a pessoa acreditar na capacidade de aprimorar ainda mais o seu desempenho, através das mudanças de atitudes e do desenvolvimento de habilidades. Um pressuposto básico para o levantamento das necessidades é o de que a organização não pode ser vista sob enfoque estático.

Entretanto, conhecer sua estrutura acrescenta muito à análise dos fatos, pois, é através da atuação das pessoas que ganha seu maior dinamismo e passa a ter um sentido integrado. Com base nisso, esse processo de estágio e a elaboração deste trabalho monográfico, possibilita uma relevante experiência nessa área para a autora do mesmo e para o leitor que nele buscar alguma tipo de informação pertinente.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

O mundo globalizado tem passado por inúmeras mudanças que se manifestam todos os dias e em proporções significativas. Neste sentido, as empresas precisam estar atentas às transformações. Mas isso, não é uma tarefa fácil, para se manter atualizado no mercado, é preciso contar com equipes, cada vez mais, sintonizadas com o negócio. Também é necessário que as pessoas estejam em sintonia com o que fazem e consiga somar esforços através de treinamento adequado, para com isso obter destaque, com intuito de alcançar as metas que garantam a sobrevivência da empresa.

### 5.1 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

No meio organizacional existe um membro chamado "Pessoa" que é um ser que tem aspectos superiores e importantes como personalidade, individualidade, expectativas, valores, motivações e muito mais. Segundo Chiavenato (1994, p. 61), "as organizações são pessoas, organizações são grupos. Gerentes administram pessoas; gerentes administrativos administram grupos; e gerentes administram organizações". No entanto, se transforma em pessoas que tem inúmeras qualidades e está sujeita as enormes influências.

De maneira geral, as organizações parecem estar dispostas a responder aos desafios que lhes são propostos pelo ambiente em mudança. O homem de R.H. se constitui, nessa circunstância, um importantíssimo elo entre as necessidades das pessoas e os objetivos almejados pela sua organização. Cabe a ele, em tal circunstância, prover recursos a um e a outro para que possam desenvolver um trabalho conjunto capaz de satisfazer a ambos. (BERGAMINI, 1987, p. 21)

Por isso a verdade é que só o trabalho faz o Planeta funcionar, através de ação, produto, sofrimento, padecimento, peso. No entanto, a gestão de Recursos Humanos só entra em ação depois que o trabalho é estruturado.

Os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organização para alcançar certos objetivos que a ação conseguirá alcançar, e a organização é formada por pessoas, não só de uma, mas de várias pessoas. As organizações e as pessoas andam sempre juntas para alcançar objetivos na habilidade de trabalhar eficazmente com outros. Existem sistemas



dentro da mesma para que possa ser essencial, como entrada que recebe; processamentos, entradas são processados; saídas, resultado operado; retorno, este processo é para avaliar e formar o processo organizacional, sendo pessoas e organização.

Enfim, as pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização como, tratar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade, motivações, valores pessoais) ou como recursos (dotadas de habilidades, capacidade e conhecimento), como as organizações são compostas por pessoas, o estudo das pessoas é fundamental. (CHIAVENATO, 1994 p. 87).

Não basta oferecer cursos de treinamento, buscando proporcionar mais conhecimento e habilidades às pessoas. É preciso que a empresa dê espaço para que elas possam usar esse conhecimento e agregar valor à organização.

Para assumir responsabilidades cada vez mais complexas não é necessária a mudança de posição. Dentro deste contexto, desenvolvimento perde o seu caráter de "promoção". O espaço que a pessoa ocupa não é definido pelo cargo em si, mas pelas necessidades da organização e sua capacidade em atender essas exigências. Desenvolver pessoas não é oferecer um acúmulo de cargos e sim um conjunto de degraus de complexidade. É necessário que o gestor de RH exija o máximo que as pessoas possam oferecer, mas seguindo o ritmo de aprendizagem e de produtividade de cada um.

Já Lucena (1995, p. 52), ressalta a respeito das máquinas e pessoas: "Sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas. As máquinas por mais sofisticadas que sejam são ferramentas do homem no trabalho."

O mundo globalizado, extremamente mutante e competitivo, impõe às empresas um novo perfil na gestão de pessoas. Há de se estar preparado para as mudanças que ocorrem cada vez mais rapidamente. Mudaram os mercados e suas formas de negociação, mudaram os consumidores seus direitos e atitudes, mudaram as empresas que, cada vez mais se orientam de fora para dentro, e, se assim não for, ficarão fora do "Jogo da Globalização".

A Gestão de Pessoas, (CHIAVENATO, 2000), como consequência desse processo, passa por profunda reestruturação. Uma nova visão vem sendo desenvolvida. Alguns pontos merecem reflexão:

- ✓ Todos os colaboradores são responsáveis pelo desempenho da empresa;

- ✓ É preciso mudar permanentemente para se adequar;
- ✓ Muda o perfil dos gestores: Informática, língua estrangeira, ser canibal (gostar de gente), liderança, capacidade de trabalhar sob pressão, capacidade de tomar decisões rapidamente e com poucas informações e capacidade de sobreviver às frustrações, são algumas habilidades valorizadas;
- ✓ Alta percepção de novos cenários e capacidade de reagir rapidamente.

Assim, a habilidade perceptiva dos gestores, muitas vezes, pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. O papel da Gestão de Recursos Humanos é de identificar, contratar, treinar e manter os talentos que levarão a empresa ao sucesso através de uma política de "endomarketing"<sup>1</sup> direcionada a manutenção da satisfação dos talentos da organização e a conseqüente retenção dos mesmos, além de política de remuneração justa, premiação, promoção e, sobretudo da capacidade de identificar onde cada talento poderá "render" mais, não só pelo ponto de vista da empresa (lucro), como pelo ponto de vista do colaborador (satisfação). Além da percepção é necessário ter foco e uma política de resultados através de ações objetivas.

## 5.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Para fazer com que os planos de formação sejam postos em execução Carvalho e Nascimento (1993, p.179) relatam que com um mínimo de eficiência e rapidez, torna-se indispensável à presença de uma estrutura organizacional dotada de imobilidade, servindo de suporte às responsabilidades, às relações internas e às atividades de todos os membros da unidade de treinamento. A organização de treinamento tem como finalidade precípua possibilitar a plena utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros voltados para promover a assimilação, por parte do treinamento, de novos métodos e técnicas de trabalho.

A aprendizagem envolve a própria conduta do treinando, enquanto a aquisição de conhecimento não tem outra finalidade senão a própria aquisição. O treinamento só é completo na medida em que a aquisição de conhecimento e

---

<sup>1</sup> - Endomarketing = Utilização das técnicas e dos processos de marketing visando ao público interno da empresa com a finalidade de obter a participação e o apoio dos empregados. (LACOMBE, 2004 p. 130).

informações possibilita ao treinando mudança de comportamento (formas de conduta).

Assim pode-se dizer que a aprendizagem é o “processo de aquisição da capacidade de se usar o conhecimento, em que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento” (CARVALHO; NASCIMENTO p.187).

O treinamento adquire constantemente novos conhecimentos, habilidades e hábitos de natureza profissional. É também de acordo com Chiavenato (1994, p.441):

um processo educacional para gerar mudanças de comportamento. Seu conteúdo pode envolver transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos, é uma responsabilidade de linha e uma função de Staff. É um processo que envolve um ciclo de etapas, levantamento de necessidade e outros.

Carvalho e Nascimento (1993, p.154), constataram que:

... o treinamento como sendo uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada. O termo treinamento é como mesmo significado dos vocábulos: “aperfeiçoamento”, “capacitação”, “desenvolvimento” e “formação”.

Já, para Chiavenato (1994, p. 416): “o treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através da qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.”

No entanto, treinamento de pessoas envolve a transmissão de conhecimento do trabalho e ajuda a alcançar os objetivos para a empresa, proporcionando oportunidades aos empregados, de todos os níveis, de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização. Alguns autores vêem de outra forma, como Carvalho (1993 apud HOYLER, 1970), que considera o treinamento um investimento empresarial, destinado a capacitar uma equipe de trabalho com o objetivo de reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostas.

Nas organizações, o treinamento é de suma importância na área administrativa, sendo na comunicação e na administração, interna e externa. E seu objetivo é essencialmente, o núcleo central do todo o plano de trabalho bem

elaborado. Carvalho e Nascimento (1993, p. 174), que dizem: "Por plano não é suficiente para levar a empresa o bom termo. A ação é necessária, a empresa precisa funcionar. Todavia, o plano pode encaminhar as ações no sentido dos objetivos."

As metas de treinamento, segundo Carvalho e Nascimento (1993, p. 174)

são representadas da seguinte forma: Treinar a força de venda, para obter um aumento deflacionado das vendas; Aumentar o número de unidades hora produzida com o mesmo equipamento e pessoal empregado; Diminuição dos custos operacionais e administrativos.

Para declarar métodos e técnicas de treinamento que pode ser localizado como um conjunto de etapas que vai da apresentação do assunto à avaliação da aprendizagem, Carvalho e Nascimento (1993, p. 202), citam alguns métodos:

a - Métodos de treinamento em grupo: com debates – A reunião de debates ou discussão em grupo constitui-se uma discussão e decisão sobre problemas de formação ligados ao trabalho dos participantes, discussão essa liderada por um participante indicado pelo próprio grupo. Eis as situações de treinamento onde a reunião de debates pode ser empregada com êxito:

b - Análise e discussão de idéias e interesses profissionais afins.

c - Motivação dos treinandos para encaminhamento e solução de temas ligados ao processo de formação.

d - Criação e manutenção de um ambiente mais informal na discussão de problemas de formação.

Com demonstração – É uma técnica que tanto pode ser empregada no treinamento em grupo, como individualmente. Entretanto, é empregada mais na formação em grupo. Com técnica de capacitação, a demonstração constitui uma comprovação prática de um enunciado teórico, ou concretização de uma teoria de ensino, do funcionamento ou uso de aparelhos, equipamentos etc., bem como a execução de uma operação qualquer.

Dramatização – É também conhecida como "*role-playing*", é uma técnica de treinamento grupal na representação dramatizada ou teatralizada de situações reais de trabalho.

Estudo do caso – De maneira simplificada, pode-se caracterizar o estudo do caso como sendo uma técnica de treinamento em grupo baseada em discussões organizadas e sistemáticas de casos tomados da vida real. A técnica do estudo do caso parte de um acontecimento prático ocorrido no âmbito da organização, para chegar à formulação teórica de sua solução.

- Método de treinamento individual: Treinamento no próprio serviço – De acordo com Carvalho e Nascimento (1993, p. 213):

é a técnica mais utilizada nas empresas, principalmente naquelas que não contam com centros de formação. É também bastante utilizado em tarefas operacionais, seja na indústria, seja na administração. O treinamento, ao iniciar o processo de aprendizagem, já está "produzindo algo", não exigindo nenhum equipamento especial de treinamento.

Rodízio de funções – O rodízio é a técnica de formação individual que leva o treinando a passar por diversos cargos, afins ou não ao seu, possibilitando-lhe a oportunidade de conhecer e exercer atividades diversas das que executa normalmente na empresa.

Instrução Programada – A Instrução Programada visa, basicamente, possibilitar a racionalização de conteúdos didáticos. Assim, na IP o objetivo de treinamento é apresentado numa seqüência de unidades de ensino, das quais, via de regras, parte do simples para o complexo à medida que o programa avança.

Treinamento a distancia – O treinamento a distancia (curso por correspondência) é uma técnica baseada num programa de autodesenvolvimento, cuja principal finalidade é alcançar o treinando onde quer que se encontre. Num país de dimensões continentais como o Brasil, onde nem sempre é possível encontrar entidades de ensino responsáveis e adequadas, o TD é uma opção cada vez mais utilizada.

- Método Expositivo: Como tornar uma exposição atrativa? De acordo com Carvalho e Nascimento (1993, p. 217), citam o alcance para os objetivos de exposição atrativa que é definir, inicialmente, de forma clara e direta, os propósitos de sua exposição; Programar, com certeza antecedência, o desenvolvimento dos tópicos de sua exposição; Conhecer bem seus ouvintes, suas necessidades e diferenças, adaptando-se ao auditório; Desenvolver a exposição de forma descontraída, mas sem exageros; Utilizar recursos didáticos complementares; Fazer, ao final da exposição, uma revisão do assunto transmitido.

Técnicas expositivas com palestras e Conferências – Para que a palestra ou preleção seja uma técnica expositiva bem-sucedida, é indispensável que o apresentador: domine inteiramente o tema a ser exposto; adapte sua preleção às necessidades de quem ouve; estimule debates com o auditório; sendo possível, encaminhe aos ouvintes, com antecedência, um roteiro, da palestra contendo os

pontos principais do assunto a ser transmitido. Já para Conferência é uma técnica expositiva bem mais formal que a palestra. Utilizada no treinamento em varias situações, a Conferência tem suas aplicações idênticas à palestra.

Há também, segundo Chiavenato (1994, p.456), “o treinamento da sensibilidade que demonstra ser um dos métodos mais eficazes na melhoria da competência interpessoal e na redução do conflito intergrupar.” Os principais objetivos da sensibilidade são:

1. Aumentar a auto-apreensão acerca do próprio comportamento em um contexto social, aprendendo como os outros vêem e interpretam o próprio comportamento, e alcançar uma intravisão de como as pessoas agem em diferentes situações interpessoais.
2. Aumentar a sensibilidade quanto ao comportamento dos outros. Este objetivo é recíproco quanto ao objetivo 1. Refere-se ao próprio indivíduo, à sua maior conscientização dos estímulos emitidos pelas outras pessoas e ao desenvolvimento da capacidade de inferir acuradamente as bases emocionais das comunicações interpessoais.
3. Aumentar conscientização dos tipos de processos que facilitam ou inibem o funcionamento do grupo. Por exemplo, por que alguns membros participam ativamente e outros não? Por que formam e mantêm guerras uns contra os outros? Por que grupos diferentes, que podem colaborar juntos para os mesmos objetivos, muitas vezes criam situações conflitivas insolúveis?
4. Aumentar as habilidades orientadas para o diagnóstico e para a ação nas situações sociais, interpessoais e intergrupais.
5. Ensinar a pessoa a aprender: ensiná-la como analisar continuamente seu próprio comportamento interpessoal, no sentido de encontrar-se e engajar-se em interações interpessoais mais eficazes com os outros.

Mas para a realização, têm que se viabilizarem as metas de treinamento para que os objetivos atinjam as necessidades, demonstra como:

- ✓ O QUE será transmitido no processo de treinamento?
- ✓ QUEM receberá o treinamento?
- ✓ QUANDO ocorrerá o treinamento?
- ✓ ONDE será o treinamento?
- ✓ COMO se processará o treinamento?

Por outro lado, Chiavenato (1994, p. 418) comenta que:

os objetivos de treinamentos são: 1) preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; 2) proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada; 3) mudar a atitude das pessoas, como várias finalidades, entre as quais criarem um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

De acordo com o mesmo autor, o treinamento é uma responsabilidade de linha e função de staff e pode assumir uma variedade de configuração na organização, unido desde um modelo extremamente centralizado no órgão de staff até o modelo descentralizado nos órgãos de linha. Também como um processo de treinamento, assemelha-se a um modelo de sistema aberto que Chiavenato (1994, p, 419) apresenta:

- ✓ **Entradas** (inputs) como treinandos, recursos organizacionais etc.
- ✓ **Processamento** ou operação (throughputs) como processo de aprendizagem individual, o programa de treinamento etc.
- ✓ **Saída** (outputs) como pessoal habilitado sucesso ou eficácia organizacional, etc.
- ✓ **Retroação** (feedback) como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento através de meios informais ou de pesquisas sistemáticas.

Já para Serson (1990):

Considera o treinamento um poderoso instrumento de ação direta da racionalização, sendo o melhor, por serem os seus resultados mais efetivamente sensíveis na elevação da eficiência, ao continuamente o trabalhador como aplicando esforço cada vez maior, obter de si, o seu trabalho e do conjunto de trabalhos, produção cada vez maior, informando-o de todos os progressos da tecnologia e habilitando deles e servindo. No entanto a Educação e o Treinamento são vistos, por exemplo, mais pela administração, como um investimento em capital humano, um instrumento de lucro, crescimento empresarial, sendo assim satisfazendo-os. (p. 274).

O papel de desenvolvimento é também um elo de necessidades de pessoas como afirma Bergamini, (1987, p. 21) "que cabe em tal circunstância, prover recursos a um e a outro, para que possam desenvolver um trabalho conjunto capaz de satisfazer a ambos".

Chiavenato (1994, p. 423) fala sobre o desenvolvimento humano sem que não haja necessidade de adquirir novo empregado, como suas palavras dizem: "Trata-se aqui da análise de força de Trabalho: o funcionamento organizacional pressupõe que os empregados possuam habilidades, conhecimentos e atitudes desejadas pela organização".

Já para Carvalho, (1993, p.192) "a psicologia da aprendizagem vem se dedicando ao estudo e interpretação dos fenômenos mentais no sentido de descobrir novas manifestações do comportamento humano no ato de aprender alguma coisa".

Além disso, é igualmente importante determinar se os colaboradores devidamente posicionados são capazes de desenvolvimento, através de treinamento, ou se torna necessária a aquisição de pessoal novo. A Análise dos recursos humanos é feita ao nível do departamento de treinamento.

Valendo-se de várias hipóteses, Toledo (1992,) constatou que:

... processo de autodesenvolvimento, em que a ação principal de um dirigente de programa de Desenvolvimento de Pessoal é muito mais, remover condições restritivas ao autodesenvolvimento que tomar ações que visem "desenvolver" as pessoas. As pessoas não são desenvolvidas, mas se auto desenvolvem... (p. 231)

### 5.3 CUSTOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A relação custo/benefício é um aspecto muito importante no processo, e que merece uma atenção maior por parte dos gestores de empresas, pois se mal acompanhado o pode gerar prejuízos ou não atingir seus objetivos desejados.

Para Chiavenato (2000):

um dos problemas com que o executivo de Recursos Humanos se defronta em uma economia competitiva é saber até quanto vale a pena, por exemplo, perder recursos humanos e manter uma política salarial relativamente conservadora e "econômica". Muitas vezes, na manutenção de uma política salarial restritiva, o fluxo incessante de recursos humanos, por meio de uma rotatividade de pessoal elevada pode sair muito mais caro. Trata-se, então, de avaliar a alternativa mais econômica. Saber até que nível de rotatividade de pessoal uma organização pode suportar sem maiores danos é um problema que cada uma deve avaliar, segundo seus próprios cálculos e base de interesse. (p.187)

A rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários.

- a) Custos Primários da Rotatividade de Pessoal: São os custos diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro. Ele envolve:
  - Custos de recrutamento e seleção:
  - despesas de emissão e processamento da requisição de empregado;



- despesas de manutenção do órgão de recrutamento e seleção (salários do pessoal de recrutamento e seleção, encargos sociais, horas extras, materiais de escritório, aluguéis pagos, etc.);
- gastos com anúncios em jornais, folhetos de recrutamento, honorários de empresas de recrutamento, material de recrutamento de candidatos;
- gastos com testes de seleção e avaliação de candidatos; e
- despesas de manutenção do órgão de serviços médicos (salário do pessoal da enfermaria, encargos sociais, horas extras etc.).
- Custos de registro e documentação:
  - despesas de manutenção do órgão de registro e documentação pessoal (salários, encargos sociais, horas extras, materiais de escritório, aluguéis pagos)
  - gastos com formulários, documentação, anotações, registros, processamento de dados, abertura de conta bancária etc.
- Custos de integração:
  - Despesas do órgão de treinamento (se for este o órgão responsável pela integração do pessoal recém-admitido na organização; se a integração for descentralizada pelos vários órgãos do sistema de recursos humanos da organização – recrutamento e seleção, treinamento, serviço social, higiene e segurança, benefícios etc.)
  - Custo do tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na ambientação do empregado recém-admitido em sua ação.
- Custos de desligamento:
  - Despesas do órgão de registro e documentação relativas ao processamento do desligamento do empregado (anotações, registros, comparecimento a homologações na Justiça do Trabalho, no sindicato de classe etc.) rateada pelo número de empregados desligados;
  - Custo das entrevistas de desligamento (tempo do entrevistador aplicado às entrevistas de desligamentos, custos dos formulários utilizados, custo da elaboração dos relatórios conseqüentes etc.).
  - Custo de indenização pelo tempo anterior à opção pelo FGTS, conforme o caso;
  - Custo da antecipação de pagamento relacionado com férias proporcionais, 13º salário proporcional, aviso prévio (com ou sem a contraprestação do serviço pelo empregado), multa do FGTS etc.

b) Custos Secundários da Rotatividade de Pessoal: envolvem aspectos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente e de características predominante qualitativas, são eles:

- Reflexos na produção:
  - Perda de produção causada pela vaga deixada pelo empregado desligado, enquanto este não for substituído;
  - Produção inferior – pelo menos durante o período de ambientação – do novo empregado no cargo;
  - Insegurança inicial do novo empregado e sua interferência no trabalho dos colegas.
- Reflexos na atitude do pessoal:
  - Imagem, atitudes e predisposições que o empregado que se está desligando transmite aos colegas;
  - Imagem, atitudes e predisposições que o empregado que se está iniciando transmite aos colegas;
  - Influência de ambos os aspectos citados sobre o normal e a atitude do supervisor e do chefe;
  - Influência de ambos os aspectos citados sobre a atitude dos clientes e fornecedores.
- Custos extra laborais:
  - despesas de pessoal extra ou hora-extra necessária para cobrir a vaga existente ou para cobrir a deficiência inicial do novo empregado;
  - tempo adicional de produção causado pela deficiência inicial do novo empregado;
  - elevação do custo unitário de produção com a queda da deficiência média do novo empregado, e
  - tempo adicional do supervisor aplicado na intervenção e no treinamento do novo empregado.
- Custos extra-operacionais:
  - custo adicional de energia elétrica, devido ao índice reduzido de produção do novo empregado;
  - custo adicional de lubrificação e combustível, devido ao índice reduzido de produção do novo empregado;

- custo adicional de serviço de manutenção, utilidades, planejamento e controle de produção, expediente etc., que se torna mais elevado perante o índice reduzido de produção do novo empregado;

- acréscimo de acidentes – e conseqüentemente de seus custos diretos e indiretos-, devido à sua intensidade maior no período de ambientação inicial dos recém-admitidos; e,

- acréscimo de erros, refugos e problemas de controle de qualidade provocado pela inexperiência do novo empregado.

c) Custos Terciários da Rotatividade de Pessoal: estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que se faz se sentir a médio e a longo prazo. Enquanto os custos primários são qualificáveis, os custos secundários são qualitativos e os custos terciários são apenas estimáveis.

- Custos extra-investimentos:

- Aumento proporcional das taxas de seguros, depreciação do equipamento, manutenção e reparos em relação ao volume de produção, reduzido em face das vagas existentes ou a recém-admitidos em período de ambientação e treinamento:

- Aumento do volume de salário pago aos novos empregados, conseqüentemente, de reajustes de todos os demais empregados, quando a situação do mercado de trabalho é de oferta, intensificando a competição e a oferta de salários iniciais mais elevados no mercado de recursos humanos.

- Perdas nos negócios:

- Reflexos na imagem e nos negócios da empresa, provocados pela qualidade dos produtos ou serviço executados por empregados inexperientes em fase de ambientação.

- A rotatividade de pessoal – pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos – quando acelerada, torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçados pelas empresas no sentido de obtenção de falsas vantagens em curto prazo, o certo é que a médio e longo prazo a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e à economia como um todo – e, principalmente, ao empregado tomado individual ou socialmente em relação à sua família.

Há também substituições que todo funcionário sai da empresa, e perde uma parte daquilo que representa o maior diferencial competitivo para qualquer companhia que pretenda durar no mercado, e depois vem o *absentismo*, conhecido

como *absenteísmo* e isso é, uma falha muito importante na organização e uma soma dos períodos em que os empregados estão ausentes no diagnóstico de causas do *absentismo*, mas nem sempre está no empregado, mas nas organizações, por supervisão, deficiente no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e outros mais. Existe a principal causa do absentismo segundo Chiavenato (2000, p. 191) que são:

- doença efetivamente comprovada;
1. doença não comprovada;
  2. razões diversas de caráter familiar;
  3. atrasos involuntários por motivos de força maior;
  4. faltas voluntárias por motivos pessoais;
  5. dificuldades e problemas financeiros;
  6. problemas de transporte;
  7. baixa motivação para trabalhar;
  8. supervisão precária da chefia;
  9. políticas inadequadas da organização.

As causas do *Absenteísmo* precisam ser diagnosticadas e deve haver uma ação coordenada no nível de supervisão como o devido suporte de políticas da organização e apoio da direção para se tentar reduzir os níveis de ausências e atrasos do pessoal. Mas para Chiavenato (2000, p.195) ressalta que para reduzir o absentismo:

muitas organizações estão aposentando os velhos relógios de ponto e adotando horários flexíveis para tornar o trabalho adaptador às conveniências e necessidades pessoais dos empregados. É um mundo novo que se descortina, trazendo novos horizontes jamais imaginados pelas antigas gerações.

O Cálculo do Índice de absentismo reflete a porcentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada. De acordo com Chiavenato (2000, p. 192-193), nestes termos, o *Índice* que pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Absentismo} = \frac{\text{nº de homens/ dias perdidos por ausência do trabalho}}{\text{Efetivo médio}} \times \text{nº de dias de trabalho} \times 100$$

No entanto, Esta equação somente leva em conta os homens/dia de ausência em relação aos homens/dia de trabalho. E, como ficam as ausências de meio dia e os atrasos do pessoal? Muitas organizações procuram refinar e sofisticar

o cálculo do *absenteísmo*, incluindo atrasos e meias-faltas, substituindo dias por horas por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{total de homens/horas perdidas}}{\text{Total de homens/horas trabalhadas}} \times 100$$

O *Índice* deve considerar determinado período: semana, mês ou ano. Algumas organizações o calculam diariamente para comparações dos dias da semana. Na computação do *índice de absenteísmo sem afastados*: refere-se ao pessoal em atividade normal, considerando-se apenas as faltas e os atrasos transformados em horas, mas relacionados com: Faltas justificadas por motivos médicos; Faltas por motivos médicos não justificadas; Atrasos por motivos justificadas ou não justificadas.

*Índice de absenteísmo com afastamento* são um índice puro relativo ao pessoal afastado por um período de tempo prolongado: Férias; Licenças de toda espécie; Afastamento por doença, por maternidade e por acidentes de trabalho.

A escolha do Índice mais adequado depende da finalidade com que se pretenda utilizar, como no planejamento de Recursos Humanos segundo Chiavenato (2000, p. 193).

## **6 METODOLOGIA**

O trabalho foi realizado na Secretaria Municipal da Educação e Cultura de Rubiataba – GO.

### **6.1 TIPO DE PESQUISA**

Este trabalho foi elaborado com bases na pesquisa exploratória (GIL, 1994, p. 45), “pois ela proporciona maior familiaridade com o problema e o objetivo principal é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.”

Foi utilizada também uma coleta de dados, com estudo de caso com levantamento bibliográfico em revistas, livros, artigos de Internet. Considerando as vantagens e limitação da pesquisa utilizou-se o estudo de caso para a detecção do problema, que para Gil (1996, p. 58), “caracteriza um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Por outro lado, o estudo de caso apresenta vantagens como estímulo de novas descobertas e focaliza os problemas para solucioná-los.

### **6.2 CARÁTER DE PESQUISA**

De acordo com Lakatos e Marconi (2001, p. 155), “a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Para Gil (1996, p. 45), “ela tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito, de construir hipóteses”.

O trabalho seguiu as sugestões da pesquisa qualitativa, a qual é usada com alguma liberdade e suas vantagens são perguntas de grande profundidade e que Segundo McDaniel e Gates (2003, p. 120) “diz que não existe maneira melhor de que a pesquisa qualitativa para compreender as motivações e os sentimentos das pessoas”.

A pesquisa qualitativa segundo Roesch (1999):

É apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhor efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programa ou planos. (p. 155)

A Pesquisa terá um caráter Quantitativo, visto que alguns dos dados serão computados em forma de dados (números e cifras) que permitirão elucidar melhor os resultados do trabalho. E que de acordo com Samara e Barros (2002, p. 30)

A pesquisa quantitativa buscará uma análise de relações de consumo, respondendo à questão "Quanto?" para cada objetivo do projeto de pesquisa que tenha adotado esta metodologia. Daí a necessidade de esses estudos serem realizados a partir da elaboração de amostra da população.

### 6.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é um elemento fundamental para a pesquisa desde a sua formulação do problema até a coleta de dados propriamente dita que seu papel se torna mais evidente, por ser utilizada, exclusivamente para a obtenção de dados em muitas pesquisas a ser considerada como método de investigação. (GIL, 1991, p. 104).

Na coleta de dados os questionários foi aplicado com perguntas abertas e fechadas, (Estruturado ou Semi-Estruturado) foram aplicados de acordo com a categoria profissional (Merendeiras, Técnicos Administrativos e Professores), sendo 9 questionários para merendeiras onde o pesquisador participou com cada um delas, lendo e explicando cada pergunta, 9 questionários com técnicos administrativos, na categoria de professores foram 9 questionários com professores concursados.

Os questionários de consulta foram previamente elaborados pela pesquisadora, contendo questões fechadas e abertas. Primeiramente, um questionário-piloto foi aplicado para verificar a aplicabilidade do mesmo, para ver se os profissionais têm competência para buscar, estudar, analisar e avaliar. Este, depois de aprovado, foi recolhido pela própria pesquisadora, pois se surgisse alguma dúvida ou comentário ficaria mais fácil redigir ali, *in loco*, as informações ou sugestões.

Segundo Roesch (2007, p. 142) "O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listradas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa".

Por outro lado, McDaniel e Gates (2003, p. 322), esclarecem que o questionário é um conjunto de perguntas destinadas a gerar dados necessários para atingir os objetivos de um projeto, é um roteiro formalizado destinado à coleta de informações dos entrevistados. Já, para Lakatos e Marconi (2001, p. 201), "o questionário é instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador".

Tudo isso foi possível, pois foi utilizada como método de coleta, a observação participante, que segundo Roesch (1999, p.161/162), é um método tradicional da pesquisa em Antropologia. Na pesquisa em organização, tem sido utilizado pelo menos de duas maneiras: de uma forma encoberta, quando o pesquisador se torna um empregado da empresa; de forma aberta ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem respeito de seu trabalho. Seu principal problema é conseguir aceitação e confiança do pessoal. Por tanto, o êxito de sua pesquisa vai depender de sua capacidade de conseguir passar da figura de um estranho para a de um amigo. Certamente, não poderá ficar só observando, terá muitas vezes que trabalhar junto com os demais empregados, ou pelo menos oferecer ajuda sempre que puder. A observação participativa de forma aberta caracteriza-se muito mais como um envolvimento interrompido, uma vez que combina observação com entrevistas.

#### **6.4 ANÁLISE DE DADOS**

Os dados e informações foram analisados, através de tabulação dos mesmos e do cruzamento das informações obtidas.

De acordo com Roesch (1999, p. 168),

a análise de dados na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou depoimentos, que se materializaram na forma de texto, os quais terá de organizar para depois interpretar.



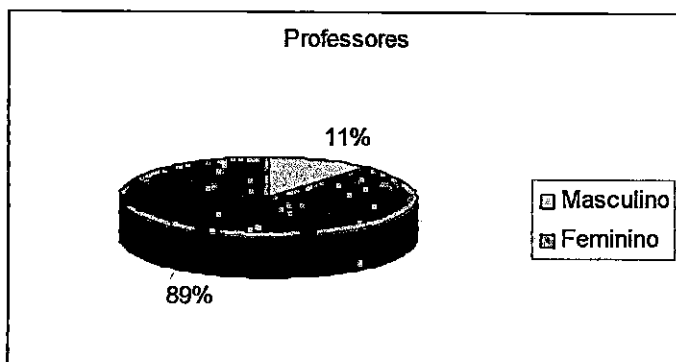
Para Lakatos e Marconi (1991, p. 169), “a análise de dados é um método estatístico sistemático, de apresentar os dados em colunas verticais ou fileiras horizontais que obedecem à classificação dos objetivos ou materiais da pesquisa”.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 7.1 RESULTADOS

#### 7.1.1 Perfil: categoria dos professores, merendeiras e técnicos administrativos.

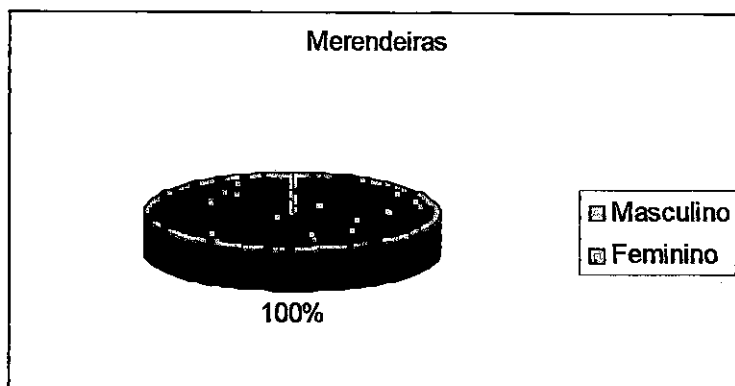
Gráfico 01: Sexo dos Professores.



Dados da pesquisa, 2008.

Dos professores entrevistados 89% é feminino e 11% masculino.

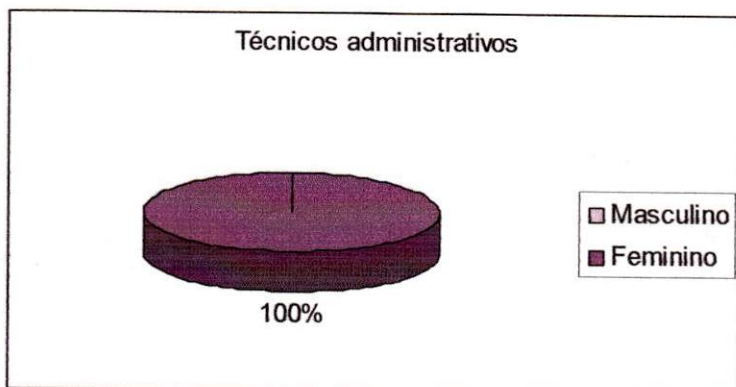
Gráfico 02: Sexo Merendeiras.



Dados da pesquisa, 2008.

Do quadro de merendeiras entrevistadas 100% é do sexo feminino.

Gráfico 03: Sexo dos Técnicos Administrativos



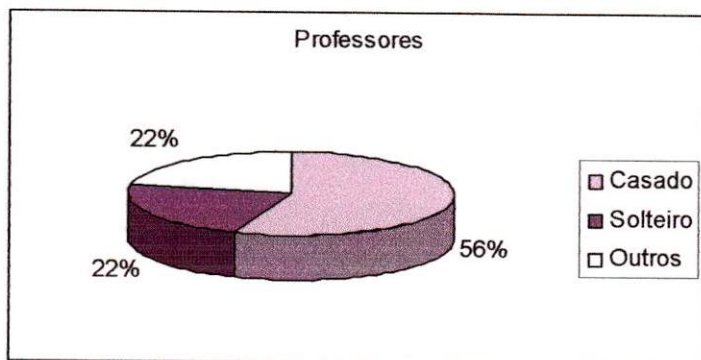
Dados da pesquisa, 2008.

Dos entrevistados da função de Técnico Administrativo 100% são de sexo feminino.

#### 7.1.2 Estado Civil

Foi observado que a secretaria não exerce a distinção deste, pois o que interessa a organização é o rendimento, se este é satisfatório, a questão em discussão trata-se da vida e interesse pessoal.

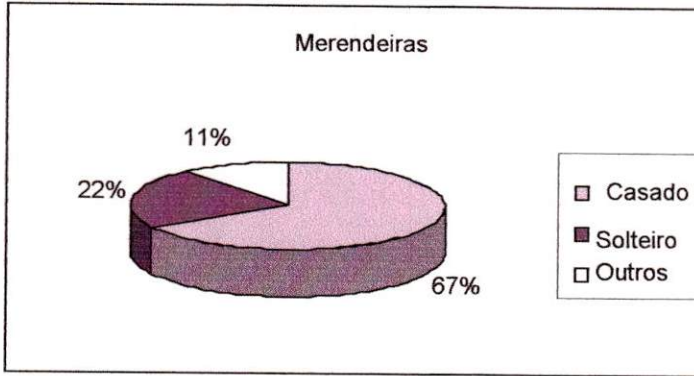
Gráfico 04: Estado civil dos professores.



Dados da pesquisa, 2008.

De acordo com os professores entrevistados 56% são casados, 22% solteiros, 22% outros (separados, viúvos, amasiados...).

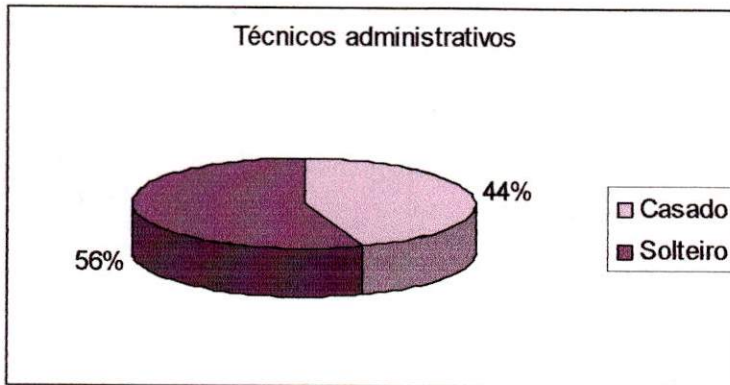
Gráfico 05: Estado civil merendeiras.



Dados da pesquisa, 2008.

De acordo com as merendeiras entrevistadas 67% são casadas, 22% solteiras e 11% outros.

Gráfico 06: Estado civil dos técnicos administrativos.

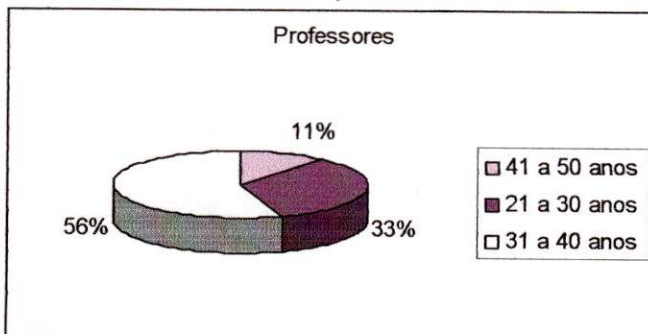


Dados da pesquisa, 2008.

De acordo com os técnicos administrativos entrevistados 56% são casados e 44% solteiros.

### 7.1.3 Faixa Etária

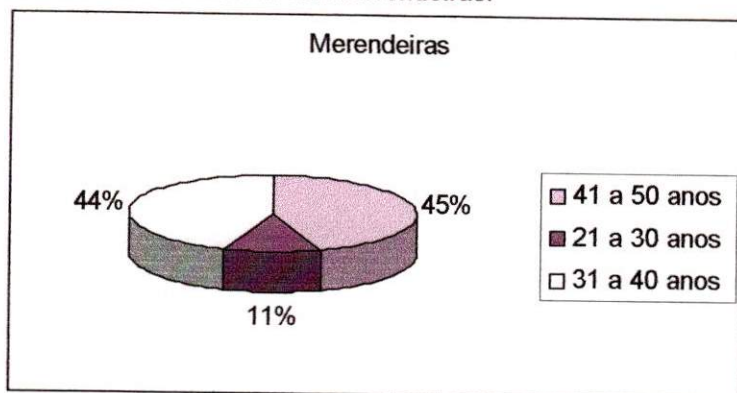
Gráfico 07: Faixa etária dos professores.



Dados da pesquisa, 2008.

De acordo com os professores entrevistados a faixa etária é 11% tem de 41 a 50 anos, 33% tem de 21 a 30 anos, 56% tem de 31 a 40 anos e com mais de 50 anos não houve tabulação.

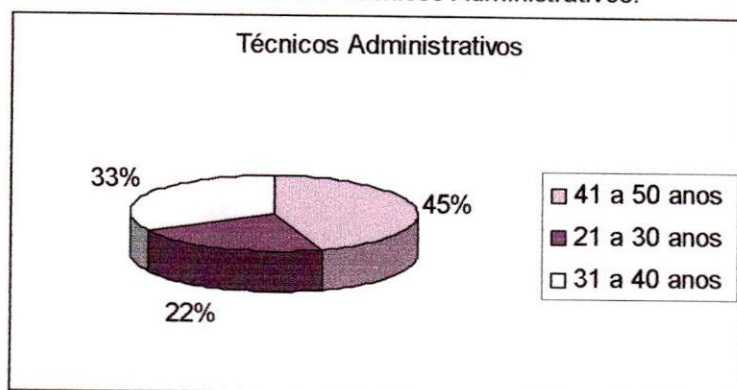
Gráfico 08: Faixa etária das merendeiras.



Dados da pesquisa, 2008.

De acordo com as merendeiras entrevistadas a faixa etária é 45% tem de 41 a 50 anos, 11% tem de 21 a 30 anos, 44% tem de 31 a 40 anos e com mais de 50 anos não houve tabulação.

Gráfico 09: Faixa etária dos Técnicos Administrativos.

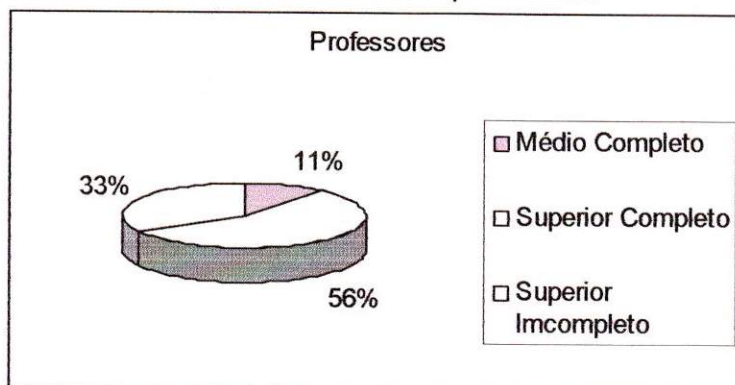


Dados da pesquisa, 2008.

De acordo com os técnicos administrativos entrevistados a faixa etária é 45% têm de 41 a 50 anos, 22% têm de 21 a 30 anos, 33% tem de 31 a 40 anos e com mais de 50 anos não houve tabulação.

#### 7.1.4 Nível de Escolaridade:

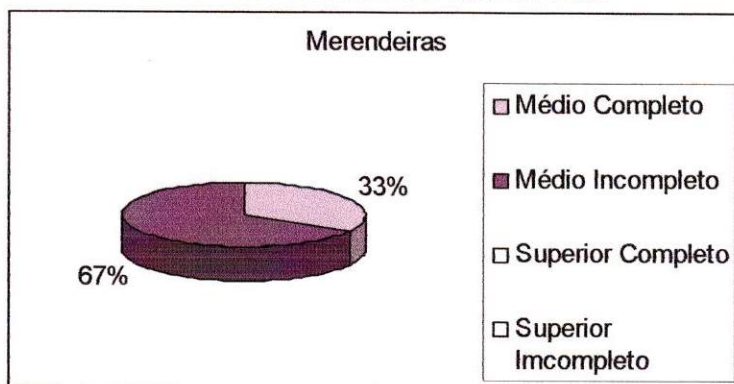
Gráfico 10: Nível de escolaridade dos professores.



Dados da pesquisa, 2008.

De acordo com os professores entrevistados quanto ao nível de escolaridade 11% tem ensino médio completo, 56% superior completo, 33% tem de superior incompleto e quanto a médio incompleto não houve tabulação.

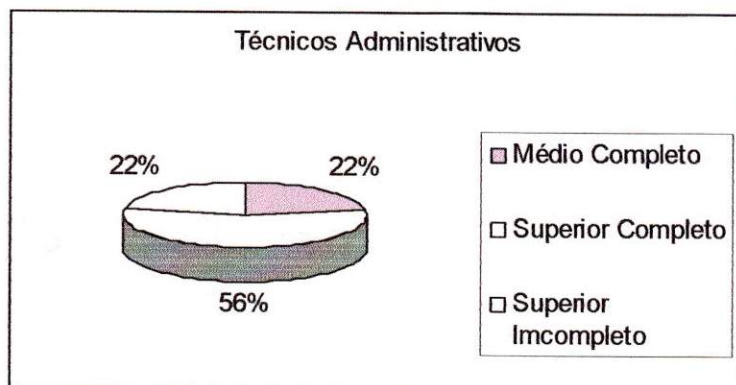
Gráfico 11: Nível de escolaridade das merendeiras.



Dados da pesquisa, 2008.

De acordo com as merendeiras entrevistadas quanto ao nível de escolaridade 33% tem ensino médio completo, 67% médio incompleto e quanto superior completo e superior incompleto não houve tabulação.

Gráfico 12: Nível de escolaridade dos técnicos administrativos.

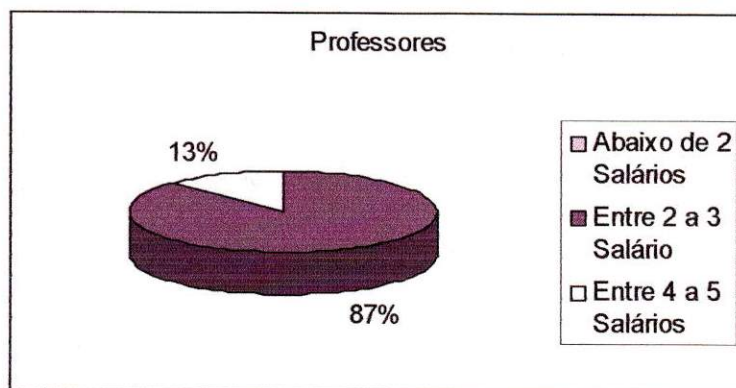


Dados da pesquisa, 2008.

De acordo com os técnicos administrativos entrevistados quanto ao nível de escolaridade onde 22% têm ensino médio completo, 56% superior completo, 22% tem superior incompleto e quanto a médio incompleto não houve tabulação.

#### 7.1.5 Renda:

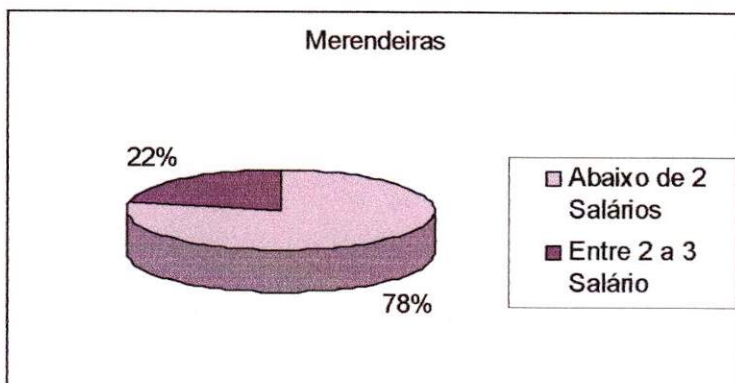
Gráfico 13: Renda dos professores.



Dados da pesquisa, 2008.

Quanto à renda dos professores entrevistados 87% recebem entre 02 a 03 salários, 13% recebem entre 04 a 05 salários e quanto a opção abaixo de 02 salários não houve tabulação.

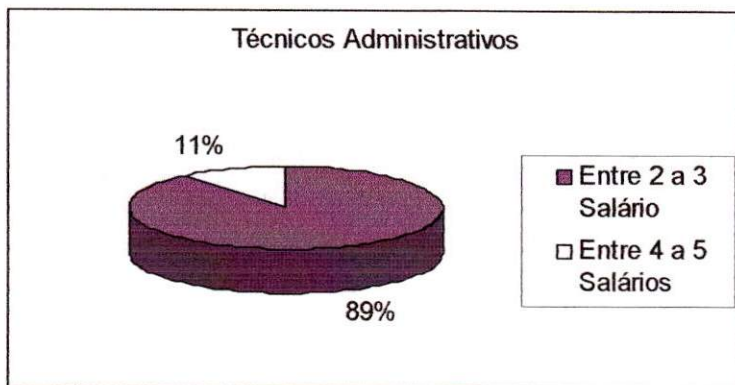
Gráfico 14: Renda das merendeiras.



Dados da pesquisa, 2008.

Quanto à renda das merendeiras entrevistadas 78% recebem abaixo de 02 salários, 22% recebem entre 02 a 03 salários, quanto à opção entre 04 a 05 salários não houve tabulação.

Gráfico 15: Renda dos técnicos administrativos.



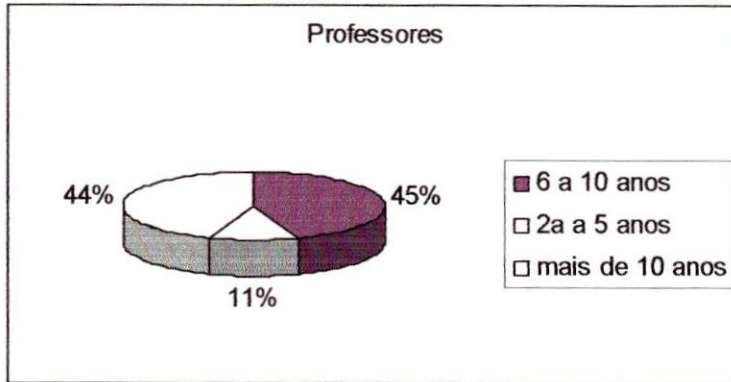
Dados da pesquisa, 2008.

Quanto à renda dos técnicos administrativos entrevistados 89% recebem entre 02 a 03 salários, 11% entre 04 a 05 salários quanto a não opção abaixo de 02 salários houve tabulação.



### 7.1.6 Tempo de Serviço:

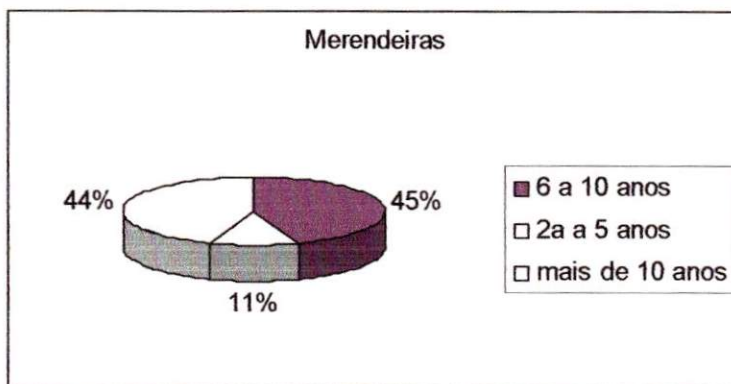
Gráfico 16: Tempo de serviço dos professores.



Dados da pesquisa, 2008.

Quanto ao tempo de serviço dos professores que foram entrevistados 45% tem de 06 a 10 anos de serviços prestados, 11% tem de 02 a 05 anos de serviços prestados, 44% tem mais de 10 anos de serviços prestados quanto na opção menos de 01 não houve tabulação.

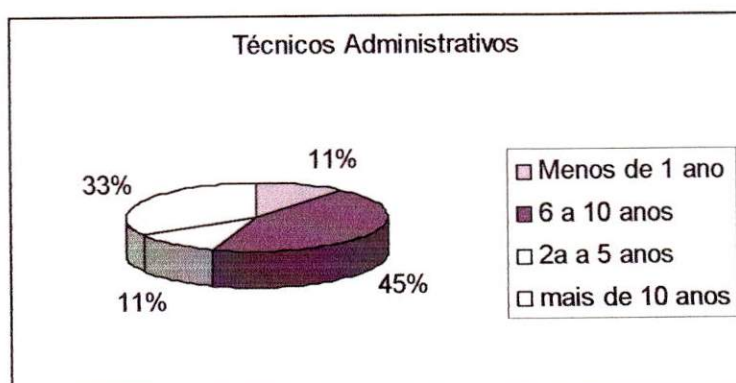
Gráfico 17: Tempo de serviço das merendeiras.



Dados da pesquisa, 2008.

Quanto ao tempo de serviço das merendeiras que foram entrevistadas 45% tem de 06 a 10 anos de serviços prestados, 11% tem de 02 a 05 anos de serviços prestados, 44% tem mais de 10 anos de serviços prestados quanto na opção menos de 01 não houve tabulação.

Gráfico 18: Tempo de serviço os Técnicos Administrativos.

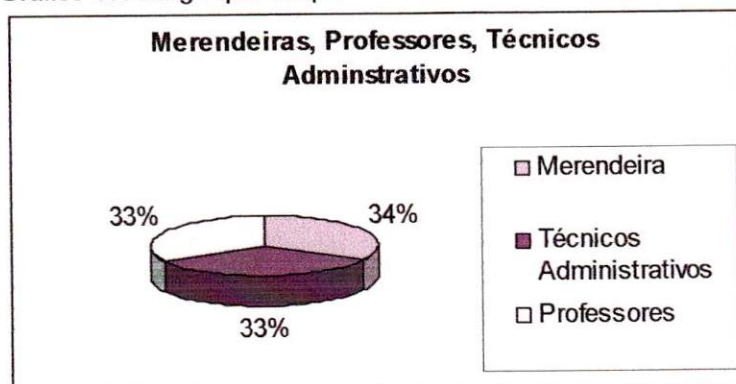


Dados da pesquisa, 2008.

Quanto ao tempo de serviço dos técnicos administrativos que foram entrevistados 11% tem menos de 01 de serviços prestados, 45% tem de 06 a 10 anos de serviços prestados, 11% tem de 02 a 05 anos de serviços prestados, 33% tem mais de 10 anos de serviços prestados.

#### 7.1.7 Cargo que Ocupa:

Gráfico 19: Cargo que ocupa.



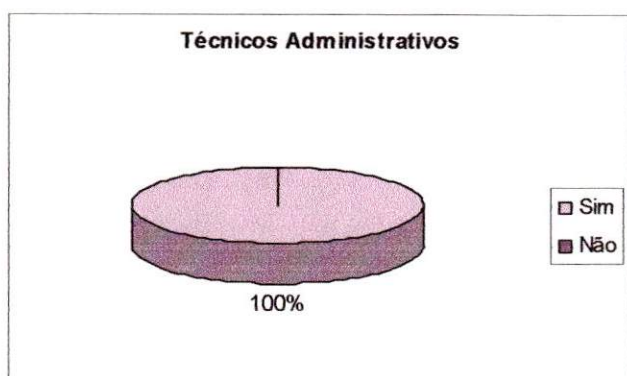
Dados da pesquisa, 2008.

Quanto ao cargo que ocupa 34% são ocupados pelas merendeiras, 33% são técnicos administrativos e 33% são professores.

### 7.1.2 Satisfação dos colaboradores no trabalho;

De acordo com Kotler (1994, p. 541), “a satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas”.

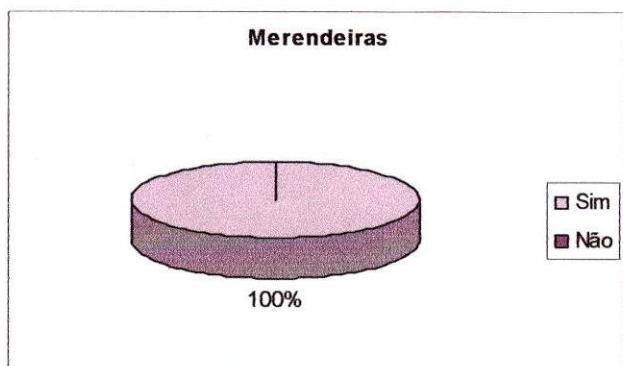
Gráfico 20: Satisfação no trabalho dos Técnicos Administrativos.



Dados da pesquisa, 2008.

Dos técnicos administrativos entrevistados 100% estão satisfeitos com seu trabalho. Chiavenato (2003, p. 98), afirma “os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.” Podemos dizer que se os colaboradores da classe administrativa afirmaram na totalidade de 100% é porque eles estão sendo motivados e sendo assim, a organização lucra muito, pois certamente os trabalhos dos mesmos estão tendo uma rentabilidade muito boa, segundo o deferimento de um deles “gosta muito do trabalho e diante disso está aprendendo a desenvolver um lado social”. No entanto se na organização eles estão aprendendo, isso significa que fora do trabalho possa desempenhar suas habilidades.

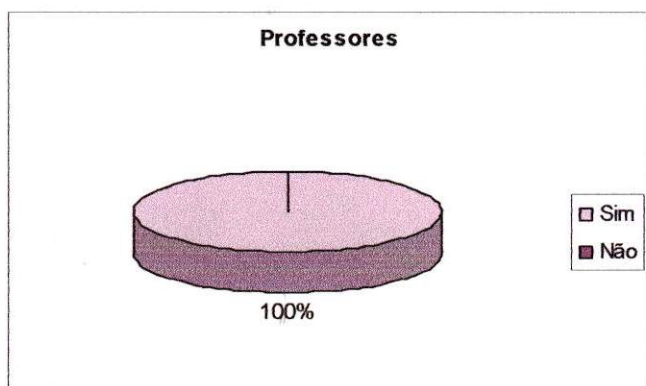
Gráfico 21: Satisfação no trabalho das merendeiras.



Dados da pesquisa, 2008.

Das merendeiras entrevistadas 100% estão satisfeitas em seu trabalho. De acordo com Chiavenato (2003, p. 98), "a satisfação do cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são chamados fatores motivadores". Podemos dizer esses resultados condizem com o que o autor acima citado afirma que se o funcionário estiver satisfeito com seu trabalho este se sentirá estimulado e com ele terá um rendimento melhor em suas atividades. Para as merendeiras elas se sentem bem em trabalhar com crianças e com professores, pois está ampliando seus conhecimentos.

Gráfico 22: Satisfação no trabalho dos professores.



Dados da pesquisa, 2008.

Dos professores entrevistados 100% estão satisfeitos com seu trabalho. Eles dizem que: "Escolhi esta profissão porque acredito ter vocação e gosto muito".

Para outros: “é uma oportunidade nova na minha vida”. Assim falam que é uma oportunidade que através de treinamentos ela possa transmitir seus conhecimentos.

### 7.1.3 Sobre o treinamento e desenvolvimento

Na pesquisa ficou claro que o levantamento das necessidades de treinamento nada mais é do que uma checagem sobre o estado geral da empresa e dos que nela atuam. É uma sondagem, visando o estabelecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas, com o intuito de melhorar o desempenho das pessoas no cargo. De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 270), “Treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou prepará-la para exercer de forma eficiente de novas funções”.

Gráfico 23: Em relação à importância do Treinamento e Desenvolvimento.



Dados da pesquisa, 2008.

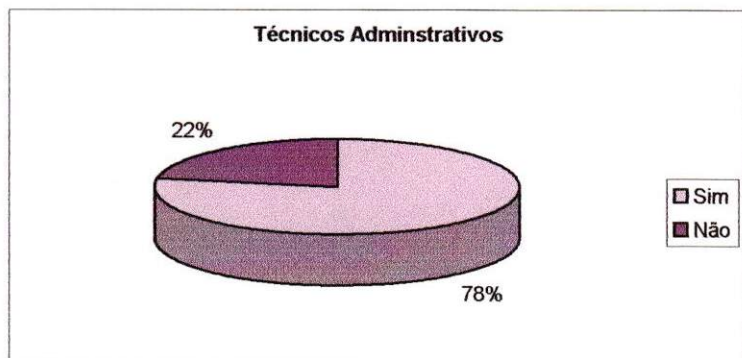
Nesta questão, todos os entrevistados foram unânimes na resposta que consideram de suma importância o treinamento e desenvolvimento em todas as classes. Pode-se dizer que o treinamento visa o desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e conhecimento das pessoas de modo que a tornem mais produtiva e preparada para exercer suas funções de maneira eficiente e eficaz.

Segundo Oliveira (2005, p. 203)

a capacidade de perceber, analisar e entender as mudanças e seus efeitos sobre o indivíduo, o sistema considerado e a empresa, bem como de

adaptar-se às exigências de novas realidades e se possível, antecipar-se à chegada das mudanças e de novos fatos são aspectos de suma importância para os executivos das empresas.

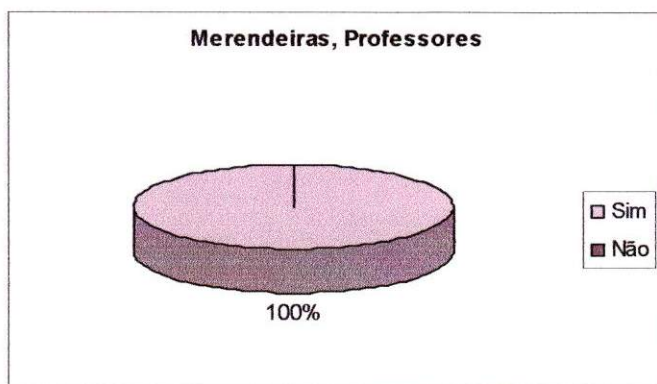
Gráfico 24: Você recebeu treinamento nos últimos anos na classe dos técnicos administrativos.



Dados da pesquisa, 2008.

Dos técnicos administrativos entrevistados 78% disseram que receberam treinamento nos últimos anos e 22% disseram que não. Eles dizem que recebem varias palestras, Fórum, Progestão, que foram de grande proveito, para ampliar seus conhecimentos cada vez mais,

Gráfico 25: Você recebeu treinamento nos últimos anos nas classes dos professores e merendeiras.

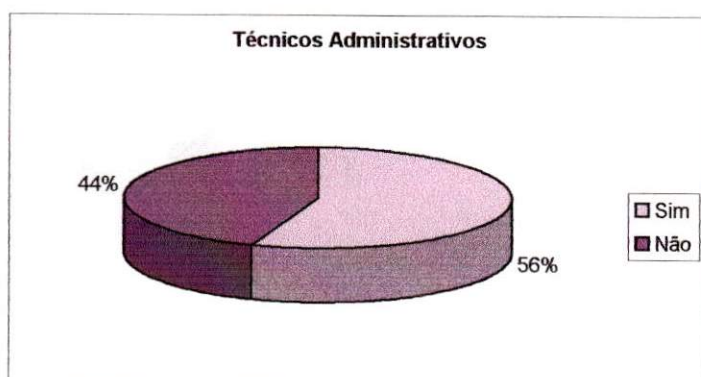


Dados da pesquisa, 2008.

De acordo com as merendeiras e professores entrevistados eles foram unânimes na resposta que todos receberam treinamento na secretaria nos últimos anos. Vimos que todos os funcionários confirmaram que receberam treinamento e que realmente o treinamento proporcionou a todos mais conhecimentos, habilidades e melhores condições para desempenharem suas funções de maneira eficiente e eficaz.

Segundo Ferreira (1987, p. 49), “Para cumprir plenamente sua finalidade administrativa, a empresa define os objetivos e estabelece as metas para alcançá-los”. Diante das palavras do autor acima citado, é de suma importância saber sobre a organização para atingir seus objetivos e alcançar suas metas para ter bons resultados.

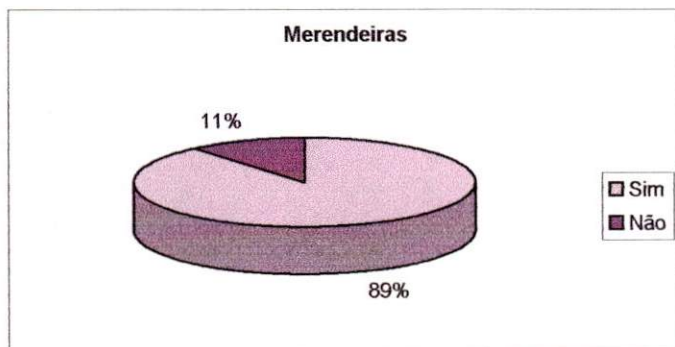
Gráfico 26: Quantidade/Qualidade de treinamento é suficiente para suprir as necessidades dos técnicos administrativos.



Dados da pesquisa, 2008.

Dos técnicos administrativos entrevistados nos que diz respeito a quantidade/qualidade de treinamento ser suficiente para suprir as necessidades 56% responderam que sim e 44% responderam não. Pode-se dizer que nem todos acham suficiente o treinamento recebido, pois 44% alegam que é necessário mais treinamento e em áreas específicas, já outros necessitam de treinamento pois o mercado está muito competitivo. De acordo com Ferreira (1987, p. 49) “Como se vê, homens e organização constituem partes de um todo, que somam e se completam no contexto empresarial. Por isso, qualquer providência ou iniciativa que objetiva uma das partes terá de levar em conta a outra”.

Gráfico 27: Quantidade/Qualidade de treinamento é suficiente para suprir as necessidades das merendeiras.

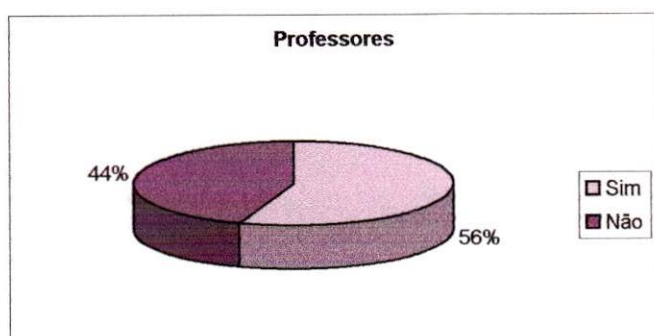


Dados da pesquisa, 2008.

Das merendeiras entrevistadas nos que diz respeito a quantidade/qualidade de treinamento ser suficiente para suprir as necessidades 89% responderam que sim e 11% responderam não. Na classe de merendeira podemos ver que mediante a realização do treinamento quase a totalidade acham que puderam aperfeiçoar mais em suas funções específicas, que o treinamento realmente é importante. Elas dizem: "precisamos nos aperfeiçoar, pois sempre surgem novos desafios".

De acordo com Ferreira (1987, p. 49), O treinamento, entendido como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal e será sempre, pois, é um meio ou recurso utilizado pela organização.

Gráfico 28: Quantidade/Qualidade de treinamento é suficiente para suprir as necessidades dos professores.



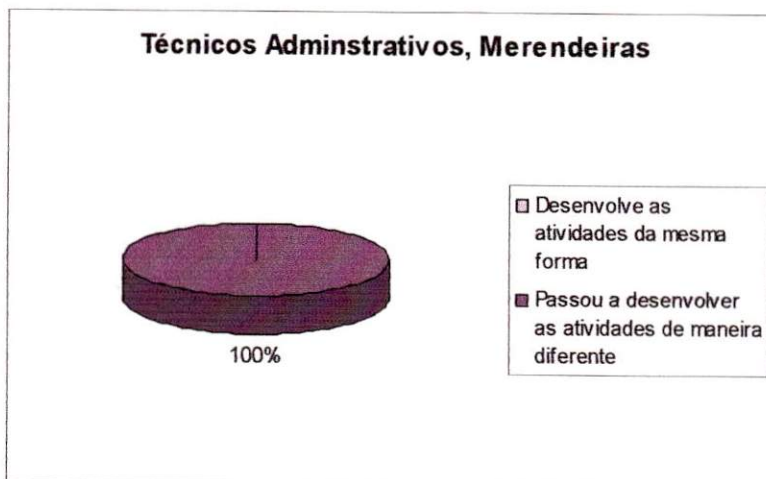
Dados da pesquisa, 2008.

Dos professores entrevistados a respeito da quantidade/qualidade de treinamento ser suficiente para suprir as necessidades 56% responderam que sim e 44% responderam não, porque precisa aperfeiçoar sempre. Neste quesito pode ser



observado que falta uma parcela grande de professores que ainda não supriram suas necessidades de treinamento. Alguns deles dizem: “Aprender não ocupa espaço” “Precisamos nos aperfeiçoar, pois sempre surgem novos desafios” isso significa que eles estão a procurando mais conhecimento e aperfeiçoamento para ter sucesso. Este fato reforça a idéia de Chiavenato (2003, p. 185) segundo o qual “Os padrões de desempenho e de qualidade dos recursos humanos são extremamente complexos e diferenciados, variando de acordo com o nível hierárquico, com a área de atividade, com a tecnologia aplicada e com o tipo de tarefa ou atribuição”.

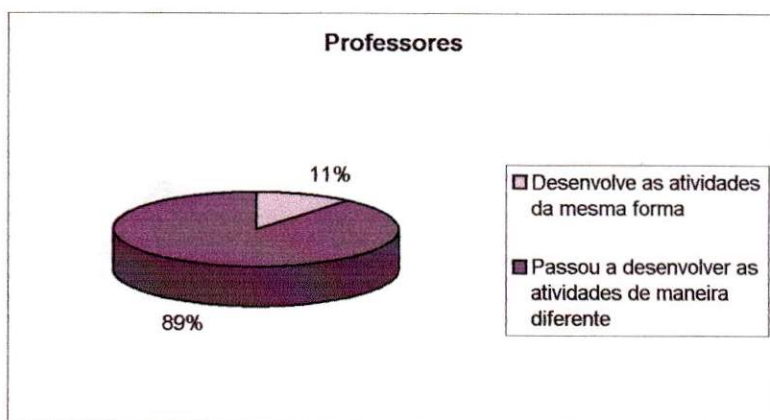
Gráfico 29: Posteriormente ao treinamento como são desenvolvidas as atividades nas classes de Técnicos Administrativos e Merendeiras.



Dados da pesquisa, 2008.

De acordo com os técnicos administrativos e as merendeiras entrevistadas eles foram unânimes na resposta, que após o treinamento passaram a desenvolver as atividades de maneira diferente. Sendo assim, ficou claro que passaram a desempenhar melhor suas atividades, através de cursos como Progestão, cursos presenciais, à distância e outros, e passaram a desenvolver com mais clareza e firmeza. Condiz com a idéia de Lucena (1995, p.130) segundo o qual “O desempenho é a manifestação concreta, objetiva do que um indivíduo é capaz de fazer”.

Gráfico 30: Posteriormente ao treinamento como são desenvolvidas as atividades pelos professores.

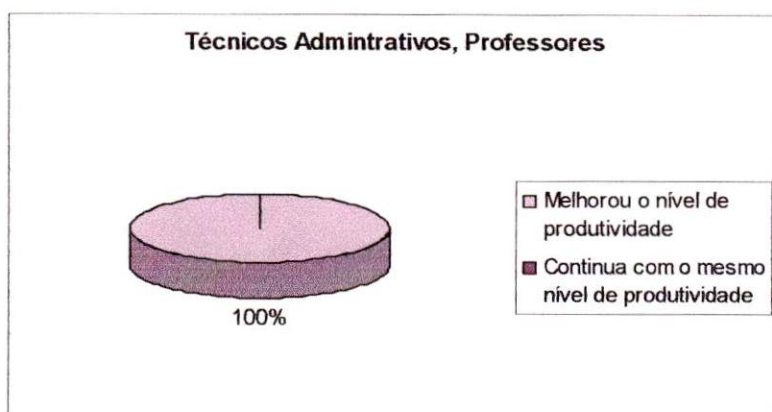


Dados da pesquisa, 2008.

De acordo com os professores entrevistados, 89% disseram que posterior ao treinamento passou a desenvolver as atividades de maneira diferente e 11% disseram que desenvolvem as atividades da mesma forma. Foi observado que quase toda a classe passou a desempenhar melhor as suas atividades. Este fato reforça a idéia sustentada por Lucena (1995, p.130), segundo o qual

O desempenho é algo que pode ser observado, controlado e mensurado. Por esta razão é também a principal fonte de informação que possibilitará projetar o que o indivíduo será capaz de fazer no futuro, pois o seu potencial revela-se através do seu desempenho.

Gráfico 31: Com o treinamento recebido as classes de técnicos administrativos e professores.



Dados da pesquisa, 2008.

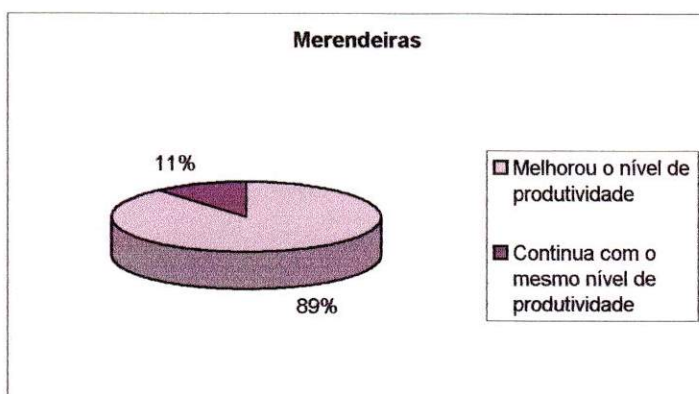
De acordo os entrevistados da classe de técnicos administrativos e os professores eles foram unânimes na resposta que com o treinamento recebido melhoraram o nível de produtividade, através de cursos oferecidos pela secretaria Municipal da Educação, como Cursos fora e dentro da organização, em Rubiataba e

também em outra cidade, para que eles possam estar aptos a desempenhar sua função.

Para Chiavenato (2006, p. 29),

Treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. Seus objetivos situados a curto prazo são restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-a adequadamente.

Gráfico 32: Sobre o treinamento recebido a classe de merendeira.



Dados da pesquisa, 2008.

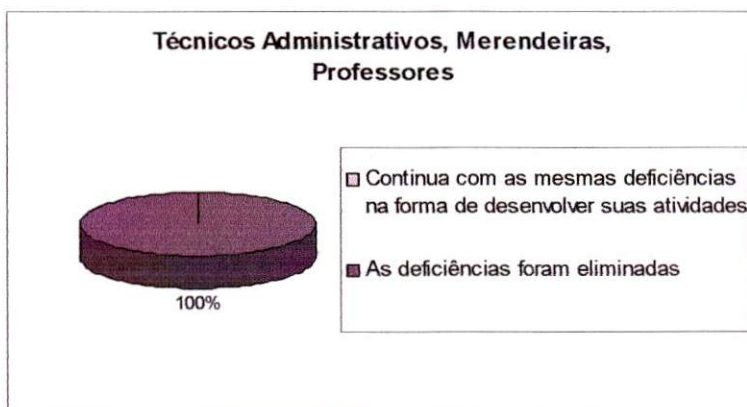
De acordo com as merendeiras entrevistadas 89% responderam que com o treinamento recebido elas melhoraram o nível de produtividade, hoje exercem funções com mais tranquilidade e clareza, já 11% responderam que continua com o mesmo nível de produtividade, porque não aproveitam a oportunidade de ampliar seus conhecimentos e acaba virando comodismo.

Para Ferreira (1985, p.133)

o treinamento tem por finalidade promover os meios e recursos necessários ao desenvolvimento do pessoal, visando a proporcionar-lhe conhecimento e habilidades específicas, que se requeiram para a eficiente execução do trabalho, bem como criar-lhe atitudes, ou oferece-lhe condições sócio-psicológicas que contribuam para sua integração na empresa.

Portanto, com o resultado obtido, verificou-se que o treinamento fornecido aos funcionários proporcionou-lhes, resultados positivos.

Gráfico 33: Após o treinamento recebido.



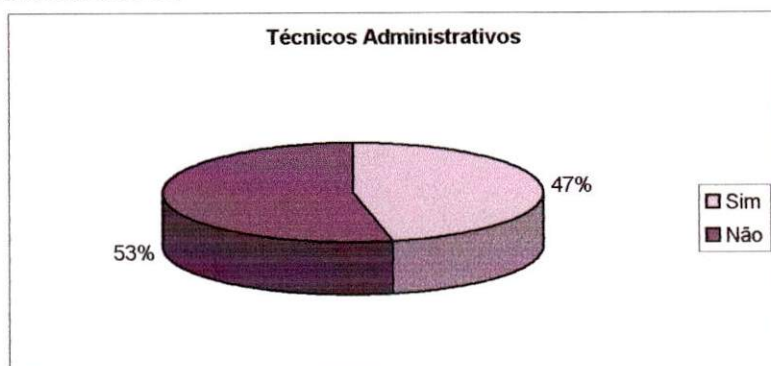
Dados da pesquisa, 2008.

Nesta questão todas as três classes entrevistadas foram unânimes na resposta, segundo o qual, após o treinamento recebido as deficiências foram eliminadas, pois elas dedicam o máximo para passar seus conhecimentos aos futuros cidadãos que ali vão em busca de aprendizagem.

De acordo com Boog (1980, p. 325),

Treinamento é a ação exercida ou pela organização ou por um órgão público, com o objetivo de aumentar a produtividade do trabalho humano e proporcionar ao trabalhador maior satisfação. Percebe-se, portanto, que o treinamento empreendido pela instituição, está alcançando este objetivo, definido pelos autores, conforme verificou-se acima.

Gráfico 34: Após o treinamento obteve melhores informações da organização a classe de técnicos administrativos.

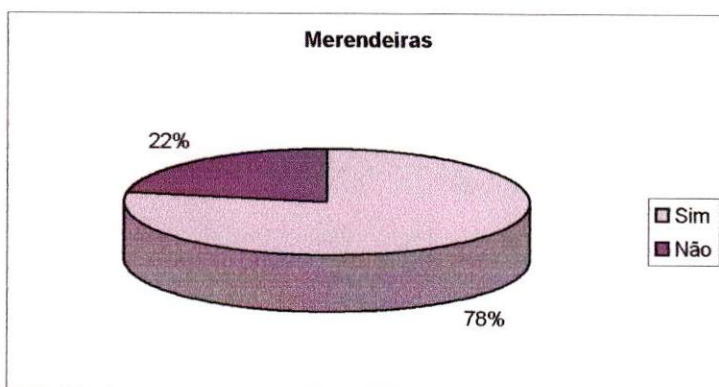


Dados da pesquisa, 2008.

Os técnicos administrativos entrevistados logo após o treinamento obtiveram melhores informações sobre a empresa 47% responderam que sim e 53% disseram que não. Diante das informações da minoria disse que é importante saber

sobre sua empresa, qual é sua visão, missão, valores, para que possam ajudar no futuro.

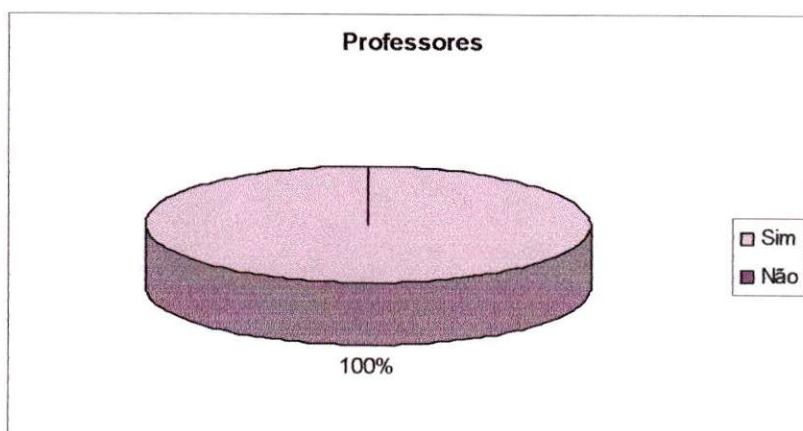
Gráfico 35: Após o treinamento obteve melhores informações da organização classe de merendeiras.



Dados da pesquisa, 2008.

As merendeiras entrevistadas que logo após o treinamento obtiveram melhores informações sobre a empresa 78% responderam que sim, porque é importante saber sobre a organização onde trabalha e 22% disseram que não e pois não se preocupa com mudanças ou até mesmo em aprender mais.

Gráfico 36: Após o treinamento obteve melhores informações da empresa classe de professores.



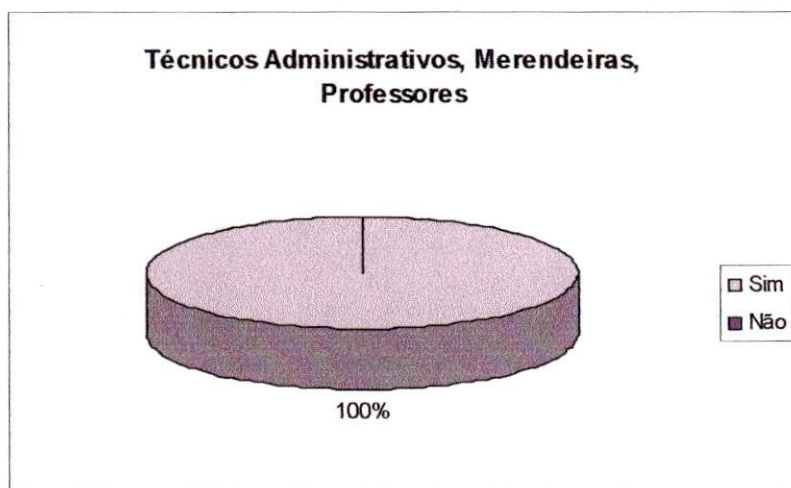
Dados da pesquisa, 2008.

Os professores entrevistados que após o treinamento obtiveram melhores informações sobre a empresa 100% responderam que sim, obviamente quando os funcionários receberam o treinamento de integração, todos obtiveram as informações, que foram de extrema importância, pois as pessoas precisam se conhecer melhor, para que o sonho da empresa se concretize.

Toledo (1992, p. 132) afirma que "Como qualificação de pessoal, entendemos não apenas a capacitação do homem na execução de seu trabalho,

mas também à sua integração no espírito da empresa”. Diante desta citação nota-se que o treinamento é uma função importante na empresa para estar integralizando os colaboradores para a empresa.

Gráfico 37: O treinamento ajuda no desenvolvimento da organização.



Dados da pesquisa, 2008.

Neste quesito, foi unânime a resposta de todas as classes de que realmente o treinamento ajuda no desenvolvimento da organização. Que de acordo com Werther Jr. e Davis (1983, p. 203)

O treinamento procura ajudar os empregados em seu cargo atual, os seus benefícios podem estender-se através da carreira toda de uma pessoa e ajudar a desenvolvê-la para responsabilidades futuras. O treinamento ajuda a organização, o indivíduo e as relações humanas do grupo de trabalho.

#### 7.1.4 Tabelas de levantamento de custos envolvidos 2005/2008

Sabe-se que o treinamento envolve a transmissão de conhecimento específico relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, a tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades e tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da organização, proporcionando oportunidades aos empregados e a todos os níveis de obter o conhecimento e prática da organização.

No que se refere ao treinamento e desenvolvimento, nota-se que na Secretaria Municipal da Educação de Rubiataba, há treinamento de pessoas, mas ainda falta uma maior conscientização do pessoal, para estar enriquecendo suas capacidades. Vale lembrar que esses treinamentos são realizados com verbas

Municipais, Estaduais e Federais FUNDEB (Fundo Nacional Desenvolvimento de Educação Básica 15% advindos do Governo Federal e Estadual e 10% da contrapartida da Prefeitura Municipal perfazendo um total de 25% exigido pela Constituição Federal). São gastos com esses cursos uma média de R\$ 158.000,00/ano. Os cursos mais freqüentemente oferecidos são: curso de formação continuada para os profissionais da educação, Oficinas Psicopedagógicas, cursos de Informática básica, avançada e internet, Faculdade Parcelada, Curso de formação para merendeiras e faxineiras sendo oferecidos dentro e fora da organização, com diferentes durações, ou seja, anual, bimestral e mensal, dependendo da necessidade e disponibilidade do treinador contratado. Os custos mais detalhados estão demonstrados no item denominado "custos". Logo a seguir serão demonstradas em tabelas as atividades desenvolvidas na secretaria no que se refere ao treinamento.

Tabela 01: Levantamento dos Custos da Gestão do ano de 2005.

ANO 2005			
TIPOS DE CURSO	PÚBLICO ALVO	LOCAL	VALOR R\$ (APROXIMADAMENTE)
Planejamento Pedagógico	Professores	E.M. R. S. S	4.500,00
Oficinas Psicopedagógicas	Professores Educação Infantil	Salão Paroquial	8.600,00
Gestão Educacional	Coordenadoras e Diretores	Câmara de Vereadores	5.300,00
I Fórum Municipal da Educação	Professores	E.M. R. S. S	16.800,00
I Etapa do Curso de Formação Social	Merendeiras e Faxineiras	E.M. R. S. S	6.900,00
I Feira Cultural Municipal	Professores e Alunos	Praça das Palmeiras	22.300,00
Gestão Educacional 2ª Etapa	Coordenadores e Diretores	Séc. Mun. De Educação	4.000,00

Dados da pesquisa, 2008.

Tabela 02: Levantamento dos Custos da Gestão do ano de 2006.

ANO 2006			
TIPOS DE CURSO	PÚBLICO ALVO	LOCAL	VALOR R\$ (APROXIMADAMENTE)
Planejamento Pedagógico	Professores	E.M. R. S. S	4.000,00
Oficinas Psicopedagógicas	Professores Educação Infantil	Câmara Municipal	7.200,00
II Fórum Municipal da Educação	Professores	E.M. R. S. S	18.000,00
II Etapa do Curso de Formação Social	Merendeiras e Faxineiras	E.M. R. S. S	6.000,00
II Feira Cultural Municipal	Professores e Alunos	Praça das Palmeiras	25.000,00

Dados da pesquisa, 2008.

Tabela 03: Levantamento dos Custos da Gestão do ano de 2007.

ANO 2007			
TIPOS DE CURSO	PÚBLICO ALVO	LOCAL	VALOR R\$ (APROXIMADAMENTE)
Planejamento Pedagógico	Professores	E.M. R. S. S	3.800,00
I Etapa do Curso de Formação Continuada de Professores	Professores	E.M. R. S. S	7.800,00
Oficinas Psicopedagógicas	Professores Educação Infantil	Salão Paroquial	6.900,00
II Etapa do Curso de Formação Continuada de Professores	Professores	E.M. R. S. S	8.200,00
III Fórum Municipal da Educação	Professores	E.M. R. S. S	18.800,00
III Etapa do Curso de Formação Continuada de Professores	Professores	E.M. R. S. S	8.300,00
III Etapa do Curso de Formação Social	Merendeiras e Faxineiras	E.M. R. S. S	7.000,00
III Feira Cultural Municipal	Professores e Alunos	Praça das Palmeiras	22.000,00

Dados da pesquisa, 2008.

Tabela 04: Levantamento dos Custos da Gestão do ano de 2008.

ANO 2008			
TIPOS DE CURSO	PÚBLICO ALVO	LOCAL	VALOR R\$ (APROXIMADAMENTE)
Planejamento Pedagógico	Professores	E.M. R. S. S	3.200,00
Gestão Educacional	Coordenadoras e Diretores	Câmara de Vereadores	2.200,00

Dados da pesquisa, 2008.



Nota-se uma perfeita conexão do treinamento dado e do investimento feito é importante que os colaboradores reconheçam e apliquem a autonomia e a responsabilidade que muitos treinamentos oferecem, pois quanto mais qualificada uma pessoa, maior a sua responsabilidade. A Secretaria da Educação tem como objetivo a criação e execução de atividades relacionadas ao ensino e cultura, oferecendo apoio didático, psicológico e nutricional, garantindo aos colaboradores uma ótima qualificação e desempenho.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa realizada foi analisado que o Treinamento dentro e fora do trabalho, sendo na própria cidade ou em outra, tem como objetivo capacitar melhor à equipe qualificando o desempenho do funcionamento da Secretaria da Educação, dando continuidade a formação iniciada, através de oficinas, cursos de formação, com isso faz-se uma reciclagem dos conhecimentos de cada colaborador para obter um resultado conforme a necessidade da organização, valorizando os funcionários pela sua produtividade, pela sua formação individual, garantindo assim, os direitos conquistados e assegurando os que estão por vir, pois, existe um Plano que garante o acesso de cargo, a progressão horizontal, 1/3 de férias e a titularidade sendo que todos estes benefícios são adquiridos através do Plano de Cargos e salários, o Plano Municipal Decenal da Educação<sup>2</sup>.

Foram analisadas as entrevistas realizadas na Secretaria Municipal de Educação e Cultura. E verificou-se que, por ser uma organização Pública o seu quadro em todos seus departamentos é de Orientação e Supervisão Pedagógica de ensino infantil, Assistência Integral à Merenda Escolar, Parcerias com Assistência e Promoção Social (Programa Bolsa Família), sendo composto por Merendeiras, Professores e Técnicos Administrativos. O questionário serviu para averiguar os aspectos relacionados ao treinamento e desenvolvimento de pessoas nessa organização. Estes questionários foram distribuídos em todos os departamentos da Secretaria da Educação pela pesquisadora e recolhidos após o preenchimento, ou seja, tudo dentro do prazo de um dia. Assim foi possível compreender as questões que foram respondidas de acordo com o conhecimento profissional na área específica.

Pode-se concluir que a Secretaria Municipal de Educação, tem procurado na medida do possível, investir nos Recursos Humanos principalmente em treinamento, porém, a estratégia é válida, pois os colaboradores devem estar aptos

---

<sup>2</sup>Analisa o processo educacional até hoje e criar em longo prazo um planejamento do processo por um período de 10 anos, isto vai garantir a continuidade de todos os projetos da Educação Municipal desde a estrutura física até o processo de municipalização do primeiro ciclo do ensino fundamental, ou seja, do primeiro ao quinto ano além de fazer os gestores educacionais a cumprirem o planejamento estabelecido pelos próprios profissionais da Educação. Ambos os projetos precisam ser aprovados pela Câmara Municipal e sancionados pelo chefe do Poder Executivo para ser transformado em Lei.

para desempenhar qualquer função. A avaliação do treinamento deve ser contínua, envolvendo passos sucessivos, onde num primeiro momento se avalia a etapa do planejamento, e no segundo momento avalia-se a aprendizagem, a assimilação, o treinamento propriamente dito, visando resultados pessoais e profissionais, tanto para os funcionários quanto para a organização. Mas ainda há certa resistência como ter algum parentesco com o chefe pode haver alguma contradição entre os funcionários da organização, para alguma resposta.

Portanto, este trabalho monográfico proporcionou um relevante conhecimento das políticas públicas voltadas para a formação continuada em serviço dos servidores da instituição em epígrafe, bem como da valorização profissional dos mesmos; percebendo a importância de uma aplicação verdadeira dos recursos financeiros necessários a o bom desempenho das atividades, ainda assim, a conscientização da população quanto ao exercício pleno de sua cidadania.

O contato direto com a administração da Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Rubiataba Goiás, com as pessoas entrevistadas, com as bibliografias consultadas e com o orientador desta monografia; possibilitou uma reflexão sobre o assunto, pois, com uma administração que se preocupa com o seu RH torna-se possível melhorar o padrão de qualidade dos serviços públicos e facilitar a vida da população brasileira.

## 9 SUGESTÕES

Foi sugerido para a empresa que ela continue sempre capacitando seus recursos humanos (cursos de informática, oficinas em áreas específicas, palestras, seminários), que disponibilize mais cursos sobre treinamento e desenvolvimento possam ajudar os funcionários nas áreas específicas de atendimento de cada setor de trabalho da Secretaria Municipal de Educação de Rubiataba e também foram apresentadas a título de sugestão para a organização algumas propostas e ações a serem aplicadas com os colaboradores:

- ✓ Treinamento dentro e fora do trabalho, sendo na própria cidade ou em outra.
- ✓ Continuar a formação iniciada, através de oficinas, cursos de formação, faculdade e outros. Valorização do profissional pela sua produtividade.
- ✓ Efetivação do plano de Cargos e Salários. Criação do Plano Municipal Decenal da Educação. Tendo mais familiaridade com a problemática e tentar corrigi-la. (Motivação).
- ✓ Cumprir e fazer cumprir o Plano de Cargos e Salários.
- ✓ Capacitar os supervisores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1987.

BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1994.

BOOG, Gustavo G. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento: ABTD**. São Paulo: MAKRON Books, 1980.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira. 1993. v. 1

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Compactada, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996

HOYLER. **Manual de relações industriais**. São Paulo: Pioneira, 1970.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 4. ed. rev. ampl. **Fundamentos de metodologia de científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIEDKE, Enoi Dagô. **A comunicação organizacional como instrumento de socialização**. Campo Grande-MS. Set. 2001. Mestrado em PPGA/UFRN – Departamento de Comunicação de FABICO/UFRGS, 2001.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MCDANIEL, Carl. ; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

PACHECO, Stanley. **Mercados Globalizados**. Disponível em: stanley.pacheco@infolink.com.br. Acesso em: 21 set. 2007.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Sistemas de informações gerenciais**. 10. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2005.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistema de Informações organizacionais**. São Paulo: Atlas. 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhadores de conclusão, dissertação e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para Estágios, Trabalhadores de Conclusão, Dissertação e Estudos de Caso**. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

SERSON, José. **Curso básico de administração do pessoal**. 9. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.

SÚMULA DO MUNICÍPIO. **Documento histórico do Município de Rubiataba – GO**, dez. 1998.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de recursos humanos: desenvolvimento de recursos humanos**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

WERTHER Jr., Willian B. Jr.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw –Hill do Brasil, 1983.

Revisado por

*Célia Romano do Amaral Mariano*  
Biblioteconomista CRB/1-1528

ANEXOS

## APÊNDICE A

### CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

#### HISTÓRICO

O Município de Rubiataba<sup>3</sup> foi criado pela Lei nº 807, de 12 de outubro de 1953, instalou-se a 1º de janeiro de 1954, assinada pelo Dr. Pedro Ludovico Teixeira, naquela época Governador do Estado de Goiás. A existência do café deu origem ao nome da cidade – Rubiataba de “Rubiácea”, família botânica a que pertence o café, de “taba” que no idioma tupi significa aldeia de índios, o que caracterizava a região Centro-Oeste. Rubiataba é uma cidade hospitaleira e histórica, desde o surgimento das primeiras ruas, que foram planejadas e receberam o nome de madeiras ou de frutas, homenagem à mãe natureza, constituindo uma forma política e inédita no Brasil.

A lei nº 148, de 18 de janeiro de 1962 “Cria Secretaria de Municipal de Educação de Rubiataba, quadro de professores, fixa o vencimento e dá outras providências”. A Câmara Municipal de Rubiataba, aprovou juntamente com o Prefeito Municipal, sanciona a seguinte lei:

Art. 1º: Fica criada a Secretaria Municipal de Educação e Cultura, constituída de Cargos Administrativos e Subordinados ao Poder Executivo.

Art. 2º - Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Gabinete do Prefeito Municipal de Rubiataba, 03 de julho de 1962, Prefeito Municipal José Elias Mendonça na época.

Atualmente encontra na Pasta Executiva Dr. José Luiz Fernandes e o Secretário Jovair Antônio de Lima. Esta secretaria é o órgão que tem como objetivo a criação e execução das atividades relativas ao ensino e a cultura, dando apoio didático, pedagógico e atendimento psicológico e nutricional aos nossos alunos e professores. Objetiva também a orientação educacional, Educação Infantil (Creche até Pré-Escolar), a Educação de Jovens e Adultos (EJA, 6º ao 9º ano), ensino fundamental (1º ao 9º ano), alfabetização de Jovens e Adultos, Projeto Aprender (reforço no contra turno), Projeto Ler e Escrever não tem Idade, Transporte Escolar,

---

<sup>3</sup> Súmula do Município: Documento Histórico Cultural, dez.1998. p. 4-90.



promove a atualização dos métodos de ensino para aprendizagem de qualidade, incentiva o intercâmbio das atividades culturais, artísticas e cívicas, executa programa da merenda escolar, erradica o analfabetismo e valoriza todas as estatísticas pertinentes à pasta.

Dispõe dos seguintes departamentos de ensino: Orientação e Supervisão Pedagógica de ensino de educação infantil; Assistência integral à Merenda Escolar; Trabalho em parceria com a Secretaria de Saúde e Promoção Social (Bolsa Família, Projeto Ações Educativas Complementares); criação do Conselho Municipal da Educação, Conselho da Alimentação Escolar e Conselho FUNDEB (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica).

### ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO

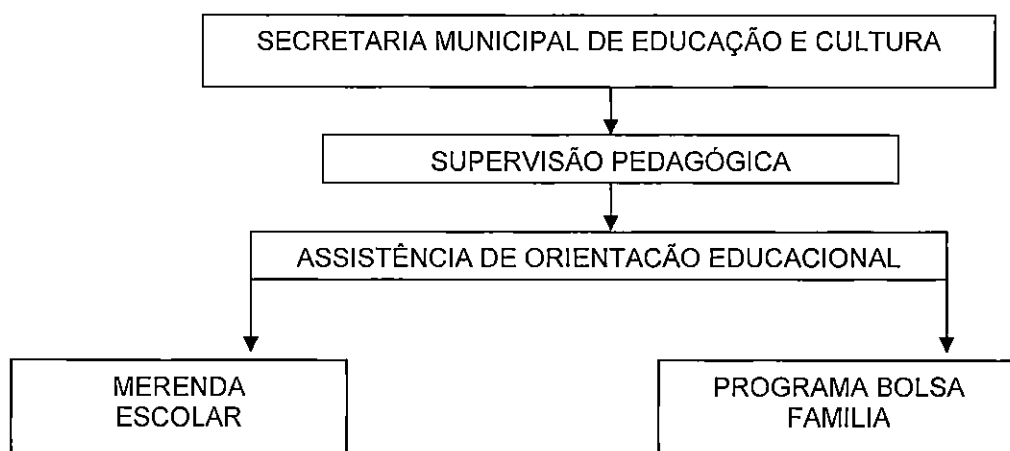


Figura 01: Organograma da Secretaria Municipal de Rubiatabá.

Há também Transporte Escolar para alunos e docentes, da zona rural e urbana, e também o transporte de alunos à cidade de Ceres e à cidade de Itapaci. Atualmente são transportados, diariamente, 523 alunos. A rede municipal da Educação é composta por 11 escolas, com 1.600 alunos matriculados e 95 professores e 46 merendeiras.

**APÊNDICE B**  
**CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

**QUESTIONÁRIO A SER APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS CONCURSADOS**

**1. Perfil:**

**1.1. Sexo:**

Masculino                       Feminino

**1.2. Estado Civil:**

Casado                       Solteiro                       Outros

**1.3. Faixa etária:**

Menos de 20 anos                       21 a 30 anos                       31 a 40 anos  
 41 a 50 anos                       Mais de 50 anos

**1.4. Nível de escolaridade**

médio completo                       médio incompleto  
 superior completo                       superior incompleto

**1.5. Renda Familiar:**

abaixo de 2 salários                       entre 2 a 3 salários  
 entre 4 a 5 salários

**1.6. Tempo de serviço:**

Menos de 1 ano                       2 a 5 anos  
 6 a 10 anos                       Mais de 10 anos

**7. Cargo que ocupa:**

Auxiliar Administrativo                       Professor (a)  
 Auxiliar de Serviços Gerais                       Motorista

**2. Você está satisfeito com o cargo que ocupa**

Sim                       Não

Por quê?.....

**3. Você considera a atividade de treinamento e desenvolvimento importante?**

Sim                       Não

**4. Já recebeu algum treinamento da Secretaria de Educação nos últimos anos?**

sim       Não

Quais tipos?.....

**5. Você considera essa quantidade/qualidade dos treinamentos suficiente para suprir suas necessidades**

Sim       Não      Por que.....

**4. Posteriormente ao treinamento você:**

Desenvolve as atividades da mesma forma  
 Passou a desenvolver as atividades de maneira diferente

( ) outros .....

6. Com o treinamento recebido você:

( ) Melhorou o nível de produtividade

( ) Continua com o mesmo nível de produtividade

7. Com o treinamento recebido você:

( ) Continua com as mesmas deficiências na forma de desenvolver suas atividades

( ) As deficiências foram eliminadas

8. Após o treinamento você obteve informações gerais sobre a empresa, tais como Missão, Visão e Objetivo?

( ) Sim

( ) Não

9. Você acha que o treinamento ajuda no desenvolvimento da organização?

( ) Sim

( ) Não

10. Que sugestões você daria à Secretaria de Educação em termos de treinamento:

---

---

---