

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

WESLEY LÍDIO FROTA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FATOR DE
SUCESSO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO NA 25ª CIRETRAN PÓLO DE RUBIATABA**

Rubiataba/GO

2004

WESLEY LÍDIO FROTA



**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FATOR DE
SUCESSO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO NA 25ª CIRETRAN PÓLO DE RUBIATABA**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com habilitação em Administração Rural, sob a orientação da Professora Sílvia Assad.

*Serviço
25689*

Tombo nº	9353
Classif.:	A.658.3
Ex.:	1. WESLEY FROTA
	2004
Origem:	d
Data:	20.12.04

Rubiataba/GO

2004

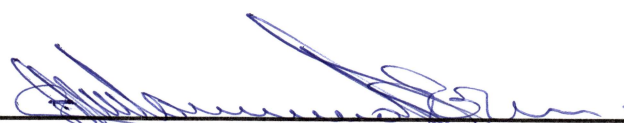
*Adm. sempre
Rec. humanos
Treinamento*

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 14 10 8 104



Prof^o.: Enoc Barros da Silva
Especialista em Recursos Humanos



Prof^o.: Marcos Antonio Pereira de Abreu
Especialista em Docência Universitária



Prof^a.: Sílvia Regina S. Assad Ávila
Orientadora

RUBIATABA
GOIÁS – BRASIL
2004

Dedico este a todos os amigos adquiridos no decorrer do curso, pelo companheirismo e amizade. E em especial, à minha família, que sempre me apoiou e incentivou-me durante toda a jornada.

Agradeço a Deus, pelas oportunidades a mim concedidas. Aos meus pais, pelos exemplos de luta e confiança depositados em mim. Aos mestres, pela doação de parte de seus conhecimentos, dia-a-dia. À minha esposa e filha, por tantas vezes terem convivido com a minha ausência só para presenciar este dia e os frutos colhidos pelas sementes cultivadas no decorrer deste 4 anos e meio.

“Quem planeja a curto prazo, deve cultivar cereais;
a médio prazo, plantar árvores;
a longo prazo, a educar homens”.

KWANTSU, século 3 a.C.

APRESENTAÇÃO

A presente proposta de trabalho visa a estudar, inteirar, analisar e observar o segmento de "*Treinamento e Desenvolvimento*", dentro da área de Recursos Humanos de um órgão público estadual – especificamente a Ciretran Pólo de Rubiataba – objetivando diagnosticar sua aplicabilidade como sendo um fator gerador de sucesso organizacional, beneficiando não só os clientes internos como também os externos.

A referida proposta de trabalho esteve sob a supervisão do Professor da FACER, Marco Antonio de Carvalho, na orientação da professora Sílvia Assad, do discente do 8º Período de Administração de Empresas com Habilitação Rural, Wesley Lídio Frota, e do Diretor da 25ª Ciretran Pólo de Rubiataba, Sr. Laerte Gonçalves Júnior.

SUMÁRIO

1-	INTRODUÇÃO.....	09
2-	PROBLEMÁTICA	11
3-	OBJETIVOS	
3.1-	Objetivo Geral.....	13
3.2-	Objetivos Específicos.....	13
4-	JUSTIFICATIVA.....	14
5-	REVISÃO DE LITERATURA.....	15
5.1-	Administração.....	15
5.2-	Administração de Recursos Humanos.....	16
5.3-	Treinamento e Desenvolvimento – T&D.....	19
5.4-	T&D como Qualificação Profissional.....	21
5.5-	T&D como Processo Educacional.....	22
5.6-	T&D e a Cultura Organizacional.....	23
5.7-	Avaliação de Treinamento.....	25
5.8-	Objetivos do treinamento.....	26
5.9-	Métodos e Técnicas de Treinamento.....	27
5.10-	Aspectos Positivos e Negativos do Treinamento.....	32
6-	METODOLOGIA.....	35
6.1-	Objeto de Estudo.....	35
6.2-	Delineamento e Tipo de Pesquisa.....	36
6.3-	Coletas de Dados.....	36
7-	DISCUSSÃO RESULTADOS.....	38
7.1-	Pesquisa Bibliográfica.....	38
7.2-	Interação com programas estratégicos de T&D da esfera estadual.....	38
7.3-	Levantamento de dados, pesquisa de arquivos e Observação in loco.....	41
8-	CONCLUSÃO.....	46
9-	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
10-	ANEXOS	

1- INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo organizacional está dando muito mais atenção à área de Recursos Humanos - RH, direcionando o foco para uma melhor valorização do capital humano como sendo o maior patrimônio da empresa.

Conseqüentemente, muitos administradores estão descobrindo que para concretizar os objetivos empresariais deve-se administrar "com" recursos humanos e não "os" recursos humanos.

Em seus vários segmentos, o RH inclui uma área considerada por diversos autores como sendo uma das mais importantes, senão a mais: "T&D - *Treinamento e Desenvolvimento*", cujo papel fundamental é aumentar o comprometimento dos servidores em relação à empresa, minimizando problemas como a desqualificação e apoiando processos de mudança individual e grupal.

Durante muito tempo T&D no Brasil tem sido encarado muito mais como forma de benefício ou salário indireto do que uma necessidade da estrutura organizacional ou mesmo um complemento da formação individual. Que fique claro que T&D são complementos lógicos do desenvolvimento de carreira, não devendo ser encarados meramente como uma forma de manter na organização um empregado descontente ou simplesmente satisfazer seu interesse pessoal de aumentar seus próprios conhecimentos, sem satisfazer um objetivo mais amplo.

Quando há dentro de uma organização um planejamento adequado dirigido a ajudar o indivíduo a realizar o máximo do seu potencial, o comprometimento e os bons serviços serão uma conseqüência lógica.

Assim também deve ser com as pessoas que trabalham no Setor Público, onde merecem o mesmo cuidado e o mesmo respeito pelo seu crescimento e desenvolvimento. Para os servidores públicos as oportunidades de progresso são

normalmente limitadas. Além disso, é possível que haja problemas de avaliação e medição de desempenho.

A proposta de trabalho se limitará à observação interna, diagnosticando a visão dos servidores locais, pesquisando arquivos e dados, levantando e distinguindo as possíveis causas dos problemas na área de T&D, em consonância com as contribuições de autores e seus conceitos sobre esta área.

2- PROBLEMÁTICA

Qualquer empresa que busca o sucesso organizacional necessita dar ênfase ao seu capital humano, pois são eles os seus clientes internos e os cartões de visita da sua instituição, que recepcionam, produzem ou prestam serviços ao seu cliente externo.

A ausência e/ou aplicações esporádicas de T&D na organização, poderá trazer como consequência um quadro funcional repleto de servidores ineficazes, ineficientes, descapitados e inanimados, refletindo em um feedback negativo e indesejável, e que invariavelmente a levará a empresa a falência.

Quando os funcionários não estão sendo bem treinados e não se desenvolvem profissionalmente, poderá haver falhas no comprometimento e fatalmente não desempenharam bons serviços.

Os mesmos cuidados devem ser tomados com o setor público, onde os órgãos que deixam de aplicar T&D como método de reciclagem para os seus servidores, muitas vezes são considerados improdutivos, inoperantes, burocráticos e desarticulados, e que somente comporta pessoas despreparadas e desqualificadas, validando a tese de que é apenas um cabide de empregos.

As repartições públicas que estão lotadas de servidores desmotivados e acomodados, não demonstram nenhum amor pelo serviço ou comprometimento com o órgão. Em geral, eles não recebem treinamento e não almejam crescimento profissional ou desenvolvimento pessoal, e que conseqüentemente reflete na produção de péssimos serviços ao usuário.

O problema então, está em validar nossa proposta de que a implantação contínua de T&D é um fator de sucesso organizacional, podendo contribuir para um ambiente favorável e satisfatório, tanto para o órgão quanto para seus clientes.

3- OBJETIVOS

3.1- Objetivo Geral

Demonstrar a importância do T&D como fator gerador de sucesso em um órgão público.

3.2- Objetivos Específicos

- Resgatar aspectos ligados ao T&D;
- Elaborar um estudo sobre T&D;
- Compreender interações de programas estaduais de T&D com agências locais;
- Averiguar aspectos relacionados à área de T&D junto aos funcionários da Ciretran Pólo de Rubiataba e Jurisdicionadas.

4- JUSTIFICATIVA

Apesar de saber que "*Treinamento e Desenvolvimento*" são temas complexos e de difícil operacionalização, pois o seu gerenciamento envolve pessoas que em sua individualidade biopsicossocial são muito volúveis e inconstantes, acredita-se que o tema traz a oportunidade de maximizar o conhecimento para poder diagnosticar e demonstrar se realmente T&D pode ser viabilizado e exeqüível dentro de um órgão público.

Também se acredita que T&D é um processo que deve estar indiscutivelmente inserido no planejamento de longo prazo, pois esse segmento oferece às organizações a chance de gerar mudanças de comportamento, transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos. Esse processo beneficiará inicialmente os clientes internos, motivando-os e fazendo que exista o comprometimento esperado pelas organizações. Os outros beneficiados serão os clientes externos, através de bons serviços de atendimento e produtos de qualidade, e por último a própria organização, que tendo desenvolvido seu pessoal e adquirindo uma boa aceitação e fidelidade da clientela externa, atingirá assim o desenvolvimento organizacional almejado.

5- REVISÃO DE LITERATURA

5.1 - ADMINISTRAÇÃO

Segundo Chiavenato (2000, p.1), "*a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa*".

Se pararmos um momento para refletir e nos definirmos como uma organização, veremos que a administração está presente a todo o momento em nossa vida, seja em casa, ou no trabalho, na escola, no convívio social, no meio religioso, etc.

Conforme Chiavenato (2000), a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Pessoalmente estamos sempre cumprindo e executando as funções de um administrador: *planejando* nossa vida, *organizando* nosso tempo, *dirigindo* nossos sonhos e *controlando* nossas finanças.

Esse processo administrativo (*planejar, organizar, dirigir e controlar*) forma muito mais do que uma seqüência cíclica, pois elas se relacionam e se interagem entre si. E no mundo institucionalizado e composto de organizações em que vivemos, quanto mais formos efetivos nesse ciclo administrativo, mais seremos promissores.

Sendo assim tão importante e presente em nossas vidas, a Administração se mostra como um caminho para sermos bem sucedidos no meio empresarial, e se torna imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações.

Carvalho e Nascimento (1997, p.6) afirmam que “a administração visa a estabelecer e dirigir as políticas e procedimentos, mediante os quais se pode utilizar mais corretamente os recursos humanos, materiais e financeiros da organização em função de seus objetivos”.

Observa-se então que, a tarefa da Administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação.

Isso se deve ao fato de que novos desafios surgem e impelem os administradores a implementar processos de mudanças dentro da organização para acompanhar a demanda do mercado.

Para Bergamini (1980), os cenários de mudanças constantes atraem o interesse dos especialistas em administração organizacional, que tentam estudá-lo e interpretá-lo sob luzes mais coerentes.

Percebe-se que tais mudanças fazem com que os administradores busquem tomar decisões adequadas e harmônicas com os desafios do ambiente externo e interno à organização. Essas mudanças refletem invariavelmente na área de RH, pois é ela que move uma organização, dando vazão para as decisões empresariais. Ou seja, é através dos Recursos Humanos que se inicia um processo de transformação e atualização dentro de uma instituição.

5.2 - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Toledo (1992), Administrar RH é zelar, por meio de variadas formas de ação, pelas Relações Humanas da Organização, focalizando suas características e evolução. Isso nos remete a importância dos Recursos Humanos dentro de uma organização e de como um gerenciamento bem direcionado e implantado pode contribuir para o sucesso organizacional.

Os recentes desdobramentos verificados nos ambientes sócio-político-econômicos implicam em profundas mudanças organizacionais por um simples motivo: *sobrevivência*. E a empresa que quiser sobreviver neste mercado inconstante pode conseguir através da Aprendizagem Organizacional.

Há muitas literaturas sobre Aprendizagem Organizacional, mas ela pode ser definida como a melhoria contínua pela produção e desenvolvimento das capacidades necessárias para o sucesso futuro. A abordagem dinâmica deste conceito implica na habilidade da organização produzir e aprimorar conhecimentos. Pode-se então afirmar que o conhecimento é a fonte primária do desenvolvimento econômico e individual, uma vez que ela é a base para o recurso financeiro, investimento e custo de uma economia desenvolvida. Todavia, o conhecimento apenas torna-se produtivo quando empregado numa tarefa. Por conseguinte, cabe a aprendizagem organizacional o desenvolvimento das habilitações de seus recursos humanos e respectiva integração às diversas tarefas, visando tornar o conhecimento altamente produtivo e, desta forma, constituir uma importante vantagem competitiva sustentável.

O conceito de produtividade ("*fazer mais com menos*") remonta dos tempos da administração científica de Taylor, donde o estudo dos tempos e movimentos de tarefas simples tinha por objetivo estabelecer critérios avaliativos de produção em termos de número de peças produzidas por hora. Com o advento da sociedade da informação, autores como Drucker questiona a validade dos critérios produtivos-quantitativos da sociedade industrial e propõem um enfoque qualitativo. Em outras palavras, a produtividade do trabalhador intelectual demanda inicialmente o rompimento do paradigma vigente, pois está absolutamente patente que o conhecimento só pode ser produtivo se o trabalhador verificar quem ele próprio é, qual o tipo de trabalho lhe é mais indicado e como ele trabalha melhor.

A valorização dos recursos humanos e de suas habilitações passa, então, a constituir o âmago do novo paradigma. Nela, há uma busca constante de equilíbrio entre os objetivos da organização e do indivíduo. Relembrando Boog (2004), para que haja o sucesso da organização, o trabalhador precisa de uma participação inteligente, ou seja, estar capacitado e estimulado para agir no interesse do todo.

Desta forma, novamente observamos que o sucesso e a eficácia dos processos administrativos está relacionado à habilitação dos recursos humanos da organização, seja pela capacidade inata dos servidores ou a ser desenvolvida, e a tradução de sua aplicação em ações eficientes frente às diversas circunstâncias.

São três as habilidades básicas a serem desenvolvidas: técnica, humana e conceitual. Atuando como pilares da produtividade organizacional, estas habilidades exibem interdependência.

A habilitação técnica diz respeito ao conhecimento, uso de ferramentas/equipamentos e aptidão analítica de uma pessoa dentro de determinada especialidade. Basicamente, a habilitação técnica pode ser traduzida na qualificação necessária à consecução eficiente de uma tarefa.

A habilitação humana refere-se à capacidade das pessoas trabalharem em conjunto, ou seja, da qualidade de trabalhar eficientemente como integrante de um grupo, respeitando as opiniões, percepções e convicções dos demais membros. Especificamente, esta habilitação está relacionada à percepção que o indivíduo tem acerca de seus superiores, colegas e subalternos e da sua interação com os mesmos.

A terceira habilitação necessária é a conceitual, também denominada habilidade criativa. Esta habilidade é traduzida pela visão holística do indivíduo, ou seja, a capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e onde cada área específica se enquadra neste complexo.

A integração e coordenação da execução das atividades técnicas, associada à compreensão e motivação de pessoas e da compreensão dos objetivos globais da organização, ocorrem em graus distintos segundo a posição hierárquica que o indivíduo ocupa (vide Figura 1). No nível inferior, ênfase é dada à habilidade técnica e, à medida que o indivíduo progride na organização, emerge a necessidade de desenvolver as habilidades conceituais. Observa-se, contudo, a existência de um denominador comum, cuja importância permanece constante em todos os níveis: a *habilitação humana*.

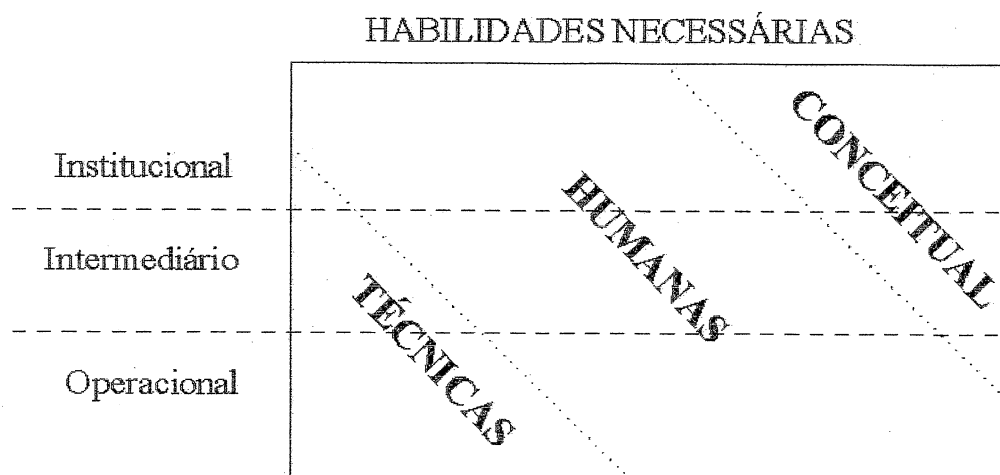


Figura 1 - As Habilitações Básicas segundo Níveis Hierárquicos da Organização.

Para Toledo (1992, p.26), "*a função de Recursos Humanos exerce atividades como atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho*".

O desenvolvimento profissional ganhou mais importância com a evolução da gestão de empresas do paradigma da administração científica para o paradigma do trabalho mais autônomo. Isso sinaliza que o indivíduo está mais próximo de ser reconhecido, dentro da empresa, como o sujeito que ele é, pela sua condição ontológica. Ajudar as pessoas a construir seu próprio projeto profissional é ajudar a construir o projeto da própria empresa.

Na implantação de um planejamento efetivo e eficiente para habilitações humanas em uma organização, se faz necessária à criação de um departamento de treinamento e desenvolvimento que permitirá um controle sobre as deficiências da empresa.

Treinamento e Desenvolvimento passam a ser então uma das mais poderosas armas de transformação de uma organização seja ela pública ou privada, onde a sua aplicação contínua e permanente atualização de informações para efeito de acompanhamento e gerenciamento de sua execução poderão minimizar as deficiências do serviço de atendimento externo promovendo agilidade e cordialidade, bem como melhorar a qualidade e harmonia ao trabalho interno.

5.3 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – "T&D"

Referenciando Bergamini e Coda (1990), Treinamento é o preparo específico para o bom desempenho das várias tarefas que compõem os diferentes cargos, que geralmente é realizado no próprio ambiente de trabalho. Ela também define Desenvolvimento como sendo um programa que permite uma atualização do potencial intrínseco de cada um dos participantes, levando-os a facultar os potenciais de ação a se transformarem em ações efetivas.

Potts e Sykes (1994), considera que os conceitos de aperfeiçoamento contínuo e de aprendizado vitalício devem ser aplicados a todos os aspectos do desenvolvimento dos empregados com o mesmo fervor com o qual são aplicados aos projetos, à manufatura e à distribuição de produtos. Ainda para os autores, os

programas de Treinamento e Desenvolvimento devem ser baseados em necessidades, prover feedback aos participantes e ser baseados em experiências.

Já Boog (1994), revela que as características básicas dos objetivos para o Treinamento e Desenvolvimento, depois que os mesmos forem claramente definidos, são: a relevância, a coerência, o realismo e a ética.

Chiavenato (2002, p.126) salienta que: "*Desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos*".

Enquanto o desenvolvimento organizacional é sistêmico e abrangente, o desenvolvimento pessoal é orientado para a carreira de cada indivíduo o seu contínuo desdobramento frente a objetivos de longo prazo. Já o treinamento parte de uma visão microscópica e de curto prazo.

Assim sendo, acredita-se que T&D têm somente benefícios a trazer para todo o ambiente organizacional, desde que haja interesse e um planejamento adequado.

Segundo Chiavenato (1991), a palavra treinamento é muito ampla e possui diversos significados. Alguns especialistas na área recursos humanos interpretam o treinamento como um meio para desenvolver alguma força de trabalho dentro dos cargos particulares. Outros visualizam o treinamento como um processo necessário para adequar o desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma nivelção intelectual através da educação geral. Existem autores que se referem a uma área genérica chamada desenvolvimento, a qual dividem em educação e treinamento: constituindo-se o treinamento a ferramenta necessária para o preparo do envolvido ao cargo, enquanto que a meta da educação é o de qualificar os envolvidos para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho. Salienta ainda que o treinamento é um método educacional de curto prazo, pela qual o pessoal envolvido aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um determinado propósito, confrontando-se com o desenvolvimento, onde é considerado um método educacional de longo prazo, pelos quais os envolvidos aprendem conhecimentos conceptuais e teóricos para algum propósito genérico.

Carvalho e Nascimento (1993, p.154) diz:

O treinamento pode ser identificado como sendo um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade matriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas

sociais complexos. Desse modo, o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado.

Gil (1994) visualiza o treinamento como uma ferramenta, que é necessária para suprir as carências, de uma determinada tarefa, ou relativo a um conhecimento, habilidades e atitudes, visando interesses comuns entre funcionários e organização, com intuito de alcançar objetivos específicos e comuns.

Neste sentido, percebe-se que o autor enfatiza que os programas de treinamentos, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho das tarefas, incluem objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e usa integração à organização. Também o local de trabalho é considerado um ótimo ambiente de aprendizagem, onde são necessários a democratização e desenvolvimento dos recursos humanos, o diagnóstico de necessidade e o planejamento de atividades continuadas. Entende-se que o treinamento é um Sistema de Administração de Recursos Humanos, envolvendo os subsistemas: diagnósticos, prescrição, execução e avaliação.

5.4 - T&D COMO QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Chiavenato (1991), conceitua o treinamento como um método educacional de curto prazo, pela qual o pessoal envolvido aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um determinado propósito, confrontando-se com o desenvolvimento, onde é considerado um método educacional de longo prazo, pelo qual os envolvidos aprendem conhecimentos conceptuais e teóricos para algum propósito genérico.

Neste ponto de vista é verificado que o treinamento é projetado para o pessoal não gerencial, enquanto que o desenvolvimento visa o pessoal gerencial. Os cursos de treinamentos são projetados para o curto prazo, buscando um propósito definido e específico, por outro lado o desenvolvimento procura educar amplamente para os propósitos genéricos de longo prazo.

Conclui-se, portanto, que tanto uma técnica ou outra poderá alcançar melhor desempenho no que diz respeito à liderança, responsabilidade e funções de

membros do grupo, tomada de decisão, soluções de problemas, estabelecimentos e planejamento de metas, etc.

O treinamento é um programa que deve abranger todos os níveis e escalões da organização. Planejar o treinamento é necessário para que se possa interpretar as possíveis necessidades do treinamento pessoal. Dentro do treinamento é de real importância a identificação do problema, aprender os métodos a serem utilizados, traçar planos, trabalhar em consonância com a realidade global da organização, fazer a verificação global e elaborar um orçamento, para que se possam traçar os custos financeiros.

“A qualificação profissional não deve ficar restrita ao corpo gerencial; é fundamental que seja acessível a todos os níveis da organização”, afirma Boog (1994, p.179).

A falta de qualificação das pessoas que trabalham em empresa prestadoras de serviços públicos é uma dura realidade, e é visível aos olhos dos clientes. Essas pessoas já trazem consigo uma má formação do seu passado escolar, portanto a educação e o treinamento são necessários para requalificação, capacitando-a para atender através do trabalho, suas aspirações e às da organização, transformando elas em verdadeiros profissionais.

5.5 - T&D COMO PROCESSO EDUCACIONAL

O treinamento é um processo educacional que visa auxiliar as pessoas a desenvolver novos conhecimentos, atitudes e habilidades para exercer suas atividades com eficácia, beneficiando a si mesmo e a organização.

Chiavenato (1999), enfatiza o treinamento em etapas: levantamento de necessidade, programação de treinamento, implementação, execução e avaliação dos resultados.

Conclui-se que o levantamento de necessidades é essencial para o diagnóstico de problemas que podem ser solucionados através de treinamento. A programação de treinamento visa de acordo com os problemas diagnosticados elaborar um plano com maior alcance de aprendizagem e menos custos, esforço e tempo. A execução de treinamento é a transmissão de conhecimento de forma

organizada do instrutor aos aprendizes. A avaliação dos resultados do treinamento é certificar se obteve resultado.

Boog (1994), conceitua o treinamento e o desenvolvimento como uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas empresas, principalmente hoje em que a única constante é a mudança e, para acompanhá-la é preciso seus desafios e vivenciá-los. A organização necessita adequar-se rapidamente aos novos paradigmas, considerando até que os recursos humanos é um nome ultrapassado, podendo ser substituído por "Talentos Humanos", "Pessoas", "Potencial Humano", "Seres Humanos", ou outros termos assemelhados.

5.6- T&D E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2000, p.444), "*Cultura Organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização*".

Fica claro então, que a Cultura Organizacional nada mais é do que normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Cada organização tem a sua própria cultura corporativa, seja ela pública e/ou privada. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os funcionários.

A cultura da organização não é estática e permanente. Ela pode sofrer alterações com o tempo, dependendo de condições internas ou externas, ou seja, vai depender se há ou não interesse dos administradores em renovar constantemente sua cultura, mantendo sua integridade e personalidade, enquanto as mudanças buscam acompanhar a demanda.

Mudar a estrutura organizacional não é suficiente para mudar organização. É preciso mudar a sua cultura, isto é, renovar os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. E isso se consegue através do Treinamento e Desenvolvimento.

Uma consideração geral a respeito dos objetivos de curto e longo prazo da organização é importante para o desenvolvimento de uma perspectiva sobre a filosofia de treinamento. A análise organizacional procura verificar qual é o comportamento da organização, como se efetua o seu crescimento, a que se deve

seu crescimento, como ambientes sociais e físicos estão relacionados com o seu crescimento, qual o seu clima e sua imagem, como a organização planeja seus produtos e serviços, qual a importância do treinamento, etc.

Chiavenato (1991) afirma que a análise organizacional não só envolve um estudo da empresa como um todo - seus objetivos, seus recursos, a distribuição desses recursos para consecução dos objetivos - como também o ambiente sócio-econômico e tecnológico no qual a organização está colocada. Essa análise ajuda a responder a questão sobre o que deve ser ensinada em termos de um plano amplo e estabelece a filosofia de treinamento para toda a empresa.

Neste sentido, a análise organizacional deverá verificar todas as espécies de fatores (como planos, força de trabalho, dado de eficiência organizacional, clima organizacional, etc) capazes de avaliar os custos envolvidos e os benefícios esperados do treinamento em comparação a outras estratégias capazes de atingir os objetivos organizacionais, e assim determinar a política global com relação ao treinamento.

Nas organizações ocorrem muitas dificuldades tanto na identificação das necessidades de treinamento, como também na definição dos objetivos de treinamento. Entendendo que o treinamento é uma resposta estruturada a uma necessidade de conhecimentos, habilidades ou atitudes, o sucesso de sua implementação dependerá sempre de que a necessidade a ser satisfeita tenha sido identificada adequadamente.

Recordando Chiavenato (1991), o treinamento interage profundamente com a cultura organizacional, portanto, feito sob medida, de acordo com as necessidades da organização. À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente, o treinamento deverá atender às novas necessidades. Assim, as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, para, a partir delas, estabelecerem-se os programas adequados a satisfazê-las convenientemente.

Analisando a citação, entende-se que o T&D é a chave para o acompanhamento das mudanças e atualizações da cultura organizacional para atender a demanda interna ou externa da empresa.

5.7- AVALIAÇÃO DE T&D

Davies (1976, p.27) diz:

Administrar um programa de treinamento é um processo extremamente complexo. O ciclo da administração, contudo, é realmente muito simples e consiste de quatro atividades distintas: planejamento, organização, direção e controle. Um administrador de treinamento planeja bem quando decide quais são os objetivos de ensino a serem alcançados. A organização envolve o arranjo e a alocação de recursos que tem disponíveis, tanto físicos como humanos, de modo a melhor realizar os seus objetivos. Dirigir é uma qualidade pessoal, - ela está relacionada tanto com a motivação e encorajamento como a influência sobre os alunos para os quais os objetivos de ensino são mais fáceis de serem atingidos. Um administrador de treinamento controla, quando ele tomando em atenção o que criou determina se, na verdade, a sua organização e atividades de direção estão realizando os objetivos de ensino aceitos. O único critério para medir a eficácia de um programa de treinamento é o número dos objetivos de ensino atingidos com sucesso de modo motivado.

A importância de uma tal avaliação é agora largamente aceita. Na verdade, tais avaliações são características de sistemas de treinamento progressivos e criativos. Infelizmente, os resultados de muitos programas de avaliação têm sido diferentes daqueles pretendidos. Em vez de encorajar os estudantes e motivá-los para um maior esforço, a avaliação dos seus resultados os tem desencorajado e tornado clínicos. Por isso, informar um aluno do seu progresso pode não ser necessariamente uma experiência motivadora, embora, muitas pessoas acreditem que, inevitavelmente, proporciona motivação.

A avaliação e discussão da capacidade de aprendizagem dos estudantes e dos resultados é uma experiência emocional que poderá ter um poderoso impacto sobre a sua auto-estima e a subsequente, atitude em relação ao ensino. Por esta razão, os administradores de treinamento deverão considerar cuidadosamente as possíveis conseqüências dos processos de avaliação propostos, para por em funcionamento como parte integral de um programa de treinamento. A estimativa do desempenho pode ter um efeito tão fortemente negativo quanto positivo sobre a motivação dos estudantes, em ponto que, pode ser passado por cima a menos que o programa ou sistema de treinamento seja analisado como um todo. De fato, a falta de processos de avaliação contínuos e exaustivos nos esquemas de treinamento de pessoal pode ter sido, acidentalmente, vantajosa sob o ponto de vista de motivação.

5.8 - OBJETIVOS DO TREINAMENTO

Chiavenato (1991/1992) comenta que os principais objetivos do treinamento são:

- Preparar os funcionários envolvidos para a execução imediata das diversas tarefas dentro da organização;
- Desenvolvimento do pessoal, proporcionando oportunidades, visando a um crescimento horizontal e vertical nas funções e não apenas em seus cargos atuais; e por último,
- Criar um clima mais satisfatório entre empregados, mudando as atitudes das pessoas, aumentando a motivação e tornando-os mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Dentro do conteúdo do treinamento podemos destacar:

- 1. Transmissão de informações:** é considerado um fator principal dentro do treinamento; deverão ser genéricas e que abordem conhecimentos do trabalho, tais como: informações da organização, seus produtos e serviços, suas políticas, regras e regulamentos, etc.
- 2. Desenvolvimento de habilidades:** são diretamente relacionadas com o desempenho do cargo atual ou de ocupações futuras de outros cargos; este treinamento é orientado diretamente para as tarefas e operações a serem executadas.
- 3. Desenvolvimento ou modificação de atitudes:** são treinamentos para mudar atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre o pessoal; desenvolve o aumento da motivação, da sensibilidade do pessoal da gerência e de supervisão quanto ao sentimento e reações das outras pessoas. Além de envolver hábitos e atitudes, principalmente em relação a clientes ou usuários.
- 4. Desenvolvimento de conceitos:** é utilizado para elevar o nível de abstração e conceptualização de idéias e de filosofias, facilitando a aplicação de novos conceitos na área administrativa, onde se eleva o nível dos gerentes em termos globais e amplos.

Segundo Carvalho e Nascimento (1993, p.174) o objetivo do Treinamento é: *"O núcleo central de todo o plano de trabalho bem elaborado, pois, por (...) si só, o plano não é suficiente para levar a empresa a bom termo. A ação é necessária, a*

empresa precisa funcionar, todavia, o plano pode encaminhar as ações no sentido dos objetivos".

Carvalho e Nascimento (1993), dividem os objetivos em mensuráveis e quantificados, destacando-se:

Objetivos Mensuráveis

- Treinar a força de atendimento para obter um aumento deflacionado dos serviços;
- Aumentar o número de unidades/hora produzidas com o mesmo equipamento e pessoal empregado;
- Diminuir os custos operacionais e administrativos.

Objetivos Quantificados

- Modificação do comportamento profissional do treinando;
- Desenvolvimento do espírito de integração por parte da equipe de trabalho;
- Desenvolvimento das aptidões de liderança.

5.9 - MÉTODOS E TÉCNICAS DE TREINAMENTO

Segundo Carvalho e Nascimento (1993, p.203) existe uma distinção entre método e técnica, onde o método pode ser identificado como:

(...) conjunto de regras permanentes, de princípios que constituem uma disposição de ânimo que conduz, em determinadas condições, a certo modo de trabalhar que é a técnica, e a técnica é (..) a aplicação dos princípios de um método em determinadas condições de utilização.

a)- Método de Treinamento em Grupo

Para a aprendizagem em grupo os participantes necessitam obter todas as informações possíveis acerca do assunto a ser discutido. Essas informações servirão de embasamento às opiniões individuais dos membros do grupo. Com base nessas opiniões, surgem as propostas alternativas para a solução do problema apresentado. Finalmente, o grupo busca um acordo entre a maioria de seus integrantes;

Quando bem sucedido o método de treinamento em grupo, consideramos os seguintes aspectos:

- Finalidade do grupo: o que os treinados devem fazer?, Quais são seus objetivos?;
- Características individuais dos participantes: Funções?, Nível de escolaridade?, Idade?, Interesse?, Expectativas?;
- Número de participantes;
- Ambiente físico onde o grupo se reúne.

b)- Técnicas de Treinamento em Grupo

As técnicas de dinâmica grupal mais utilizadas no treinamento podem ser assim listadas:

Reunião de Debates: Consiste na discussão e decisão sobre problemas de formação ligados ao trabalho dos participantes, liderado por um participante indicado pelo próprio grupo.

Demonstração: É uma técnica que tanto pode ser empregada no treinamento em grupo, como individualmente, utilizada mais na formação de um grupo, aborda uma teoria de ensino de funcionamento ou uso de aparelhos, equipamentos, execução e uma operação qualquer, etc.

Dramatização: Conhecida também como role-playing é uma técnica grupal baseada na representação dramatizada ou teatralizada de situações reais de trabalho, indicada para situações que envolvem atividades que exigem contatos públicos.

Brainstorming: É uma técnica de treinamento de pequenos grupos, no máximo dez participantes; produz novas idéias para encaminhar sugestões visando solucionar questões e problemas ligados ao processo de formação profissional.

Estudo do Caso: É uma técnica de treinamento em grupo baseado em discussões organizadas e sistemáticas de casos tomados da vida real, partindo de acontecimento prático, ocorrido na organização, para chegar à formulação teórica de sua solução.

Painel: Reúne vários especialistas, entre três e seis, analisando determinados assuntos, diante de um grupo de assistentes, pelos quais são debatidas matérias de forma mais descontraída possível, sob orientação de um instrutor.

Simpósio: É uma técnica que reúne dois ou mais especialistas sobre um determinado assunto, tendo uma orientação de um coordenador. Os orientadores

deverão expor partes ou enfoques diversos de um mesmo tema, de tal forma que uma exposição complemente a outra. Existe a participação do auditório nas apresentações e são encaminhadas questões aos apresentadores.

Jogo de Empresas: Conhecido também como jogo administrativo e jogo de negócios, sendo uma técnica que utiliza um modelo simulado face às situações de trabalho; é uma atividade voltada para o mundo dos negócios.

c)- Técnicas de Treinamento Individual

Identificado como auto-instrução, é um processo de ensino dirigido ao treinando, o qual sob determinadas condições, controla sua própria capacidade de produzir resultados em respostas a problemas de ordem profissional que lhe são encaminhados durante a aprendizagem. As técnicas de treinamento individual mais empregadas no processo de formação profissional são:

Treinamento no próprio serviço: é a técnica mais utilizada nas empresas, principalmente naquelas que não contam com centros de formação. Nesta técnica o treinando adquire habilidades, conhecimentos e atitudes, utilizando máquinas, equipamentos, materiais e outros recursos empregados no próprio serviço que virá desempenhar depois de treinado.

Rodízio de funções: Leva o funcionário 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 programa: é uma técnica que visa, basicamente, possibilitar a racionalização de conteúdos didáticos; tem como objetivo apresentar uma seqüência de unidades de ensino, tendo como regra, partir do simples para o complexo à medida que o programa avança.

d)- Treinamento à Distância

O treinamento à distância (curso de correspondência) é uma técnica baseada num programa de autodesenvolvimento, cuja principal finalidade é alcançar o treinado onde quer que se encontre.

e)- Método Expositivo

Este método é a forma mais comum empregada pelas empresas no preparo de seus empregados, subdividindo-se em dois tipos:

Exposição fechada: não há oportunidade de diálogo entre apresentador e ouvintes.

Exposição aberta: os ouvintes participam dos debates e conclusões sobre o tema apresentado.

f)- Técnicas Expositivas

Divide-se em:

Palestra: é um processo complementar a outras técnicas de desenvolvimento, não sendo recomendável a utilização isolada na execução de um determinado programa de treinamento.

Conferência: é uma técnica expositiva bem mais formal do que a palestra, utilizada em várias funções, possui aplicações idênticas à palestra.

Chiavenato (1991) demonstra de outra maneira as técnicas de treinamento, podendo ser classificadas quanto ao uso, tempo e local de aplicação.

Técnicas de treinamento quanto ao uso:

1. Técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo: são utilizados para transmissão de conhecimentos ou informação através da técnica da leitura, recursos audiovisuais, instrução programada (I.P.) e instrução assistida por computador.

2. Técnicas de treinamento orientadas para o processo: é específico para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros, e desenvolver habilidades interpessoais, destacando-se o role-playing, o treinamento da sensibilidade, o treinamento de grupos, etc.

3. Técnicas de treinamento mistas: é responsável pela transmissão de informação, procura mudar atitudes e comportamento; entre as técnicas mistas sobressaem métodos de conferências, estudos de casos, simulações e jogos, e várias técnicas no trabalho (pode-se relacionar a esta técnica, o treinamento de instrução no cargo, treinamento de orientação, treinamento de iniciação, rotação de cargos, etc).

Técnicas de treinamento quanto ao tempo:

São classificadas em dois tipos: as técnicas aplicadas antes do ingresso no trabalho (treinamento de indução ou de integração) e as aplicadas depois do ingresso no trabalho.

1. Treinamento de indução ou de integração à empresa. Visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar. Costuma conter informações necessárias sobre:

1. A empresa - história, desenvolvimento e organização;
2. O produto ou serviço;
3. Os direitos e deveres do pessoal;
4. Os termos do contrato de trabalho;
5. As atividades sociais de empregados - benefícios e serviços;
6. As normas e regulamentos internos;
7. As noções sobre a proteção e segurança do trabalho;
8. O cargo a ocupar - natureza do trabalho, horários, salários, oportunidades de promoção;
9. O supervisor do novo empregado - apresentação;
10. As relações do cargo com outros departamentos; e
11. A descrição detalhada do cargo.

2. Treinamento depois do ingresso no trabalho. Dentro de uma organização, constantemente, haverá sempre alguém sendo treinado em alguma coisa. Para que haja eficiência e o processo de treinamento seja racional, é necessário que se obedeça a uma programação geral e que seja interessante tanto para o empregado como para a empresa.

O treinamento, depois do ingresso no cargo, poderá ser levado a efeito sob dois aspectos:

1. Treinamento no local de trabalho (em serviço).
2. Treinamento fora do local de trabalho (fora do serviço).

1. Treinamento no local de trabalho. Pode ser ministrado a empregados como para supervisores, não necessitando de equipamentos especiais e constitui provavelmente a forma mais comum de se transmitir os ensinamentos necessários aos empregados. O treinamento no local de trabalho possui uma grande praticabilidade, pois o empregado aprende enquanto trabalha. O treinamento no trabalho é dividido em:

- a) Admissão de aprendizes a serem treinados em certos cargos;
- b) Rodízio de cargos;
- c) Treinamento em tarefas;

d) Enriquecimento do cargo.

2. Treinamento fora do local de trabalho. Não são tão diretamente relacionadas ao trabalho e geralmente é suplementar ao treinamento, o que não é possível quando o mesmo está envolvido nas tarefas de produção. As principais técnicas de treinamento fora do trabalho são:

- a) Aulas expositivas;
- b) Filmes, slides, vídeos;
- c) Método do caso (estudos de casos);
- d) Discussão em grupo, painéis, debates;
- e) Dramatização (role-playing);
- f) Simulação e jogos;
- g) Instrução programada.

5.10 - ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO T&D

Conforme Carvalho e Nascimento (1993), quando devidamente implantado, o subsistema de formação proporciona inúmeras vantagens, entre as quais se destacam as seguintes:

- Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa;
- Define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização;
- Caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins;
- Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longos prazos, integrando-os às metas globais da empresa;

Paralelamente a essas vantagens estruturais, o processo de treinamento proporciona, em termos de segmentos empresariais, os seguintes benefícios:

Quanto ao Mercado de Trabalho

- Definição das características e atribuições dos empregados;

- Racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores;
- Melhoria dos padrões profissionais dos treinados.

Quanto ao Pessoal em Serviço

- Melhor aproveitamento das aptidões dos empregados;
- Maior estabilidade de mão-de-obra;
- Estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal da melhoria funcional;
- Dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa.

Quanto à Empresa Como um Todo

- Aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos;
- Maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho;
- Disponibilidade para os postos de gerência e supervisão imediata dentro da própria organização;
- Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia industrial;
- Economias de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho;
- Condições de competitividade: mais vantagens dada à capacidade de oferecer melhores produtos e serviços;
- Maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade de pessoal;
- Diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho.

Conforme Chiavenato (1991), sua concepção em relação aos aspectos negativos e positivos, está voltada para cada um dos treinamentos fora do local de trabalho, sendo:

a) Aulas expositivas:

Aspecto positivo: Apresenta como aspecto positivo, a possibilidade de transmitir informações a um número relativamente grande de pessoas, ao mesmo tempo.

Aspecto negativo: Existe pouca ou nenhuma oportunidade de prática por parte dos treinandos, ausência de reforço imediato e praticamente retroação (feedback) ao instrutor e treinandos.

b) Filmes, televisão e diapositivos:

Aspecto positivo: Associam à informação verbal as imagens que podem constituir fator preponderante para entendimento do conteúdo. A parte verbal pode ser preparada cuidadosa e rigorosamente de acordo com as leis que regem a aprendizagem. O programa, após ter sido produzido e montado, poderá ser usado repetidamente.

Aspecto negativo: Impossibilidade de interação entre o instrutor e treinandos.

c) Discussão em grupo:

Aspecto positivo: Favorece maior motivação por parte dos treinandos, capacitando-os a verificar não só suas próprias idéias como também as dos demais componentes do grupo.

Aspecto negativo: Na situação de discussão há possibilidades de aceitação ou rejeição de cada participante por parte do grupo, acompanhada de críticas ou sanções.

d) Dramatização (Role-Playing):

Aspecto positivo: Possibilita a oportunidade de sentir a opinião e sentimento dos outros.

Aspecto negativo: O instrutor precisa orientar antecipadamente cada participante sobre o papel que deve assumir e estes precisam aceitá-los como atividade legítima de treinamento.

e) Simulação:

Aspecto positivo: Aquisição de habilidades necessárias à operação de máquinas ou à adaptação do homem a ambientes hostis, mas principalmente quando o custo da operação real é bastante elevado.

f) Instrução programada:

Aspecto positivo: Permite ao treinando trabalhar sozinho e progredir no seu próprio ritmo. Apresenta as matérias decompostas em seqüências ordenadas, sendo ensinado, em cada seqüência, um único elemento. Avisa o treinando da qualidade da resposta. Não permite ao treinando continuar, se não entendeu ou não aprendeu as doses ou seqüências anteriores.

6- METODOLOGIA

6.1- Objeto de Estudo

O trabalho será realizado na Ciretran Pólo de Rubiataba-GO e suas Jurisdicionadas (Nova Glória, Nova América, Ipiranga de Goiás e Crixás). Ao todo são 10 (dez) funcionários, sendo 05 (cinco) lotados em Rubiataba, 02 (dois) em Nova América, e 01 (um) em Crixás, Ipiranga de Goiás e Nova Glória. Dos 10 (dez) funcionários, há 05 (cinco) Diretores, sendo um em cada cidade. Todos se reportam ao Diretor Chefe na Ciretran Pólo de Rubiataba. Há também 02 (dois) funcionários nomeados Chefes que trabalham em Rubiataba. Os demais são auxiliares de serviços. A formação escolar é variada e se resume em 01 (um) servidor com o 3º grau em andamento, 04 (quatro) com Ensino Médio, e o restante com Ensino Fundamental.

Apenas a Jurisdicionada de Crixás e a Ciretran de Rubiataba são informatizadas, mas somente a Ciretran Pólo pode concluir o serviço. Ou seja, Nova Glória, Nova América, Ipiranga de Goiás e Crixás apenas iniciam o serviço e remetem os processos através de malote para a Ciretran de Rubiataba concluir e devolver.

Todas as Ciretrans funcionam em locais cedidos pelas Prefeituras com móveis em estado regular para precários.

Atualmente a Ciretran Pólo de Rubiataba está localizada no Prédio da Prefeitura, situado na Av. Caraíba esquina com Av. Mandaguari, 385, setor Bela Vista, fone (62) 325-2212, onde já está fixada há 10 anos, mas espera-se em breve mudar para um local mais amplo, estando por enquanto aguardando a reforma para transferir-se.

6.2- Delineamento e Tipo de Pesquisa

Conforme Gil (1996, p.45), *“Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas”*.

A Pesquisa Exploratória foi a escolhida neste trabalho, pois segundo Gil (1996), este tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo mais explícito e objetivando o aprimoramento das idéias. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Outra estratégia de pesquisa escolhida foi o Estudo de Caso, pois segundo Roesch (1999) que salienta Yin (2001), este tipo de pesquisa busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, diferenciando-se dos delineamentos experimentais por estes divorciarem o fenômeno em estudo de seu contexto, e diferindo-se também do método histórico, por si referirem ao presente e não ao passado.

Assim sendo, o Estudo de Caso, que tem como vantagem principal o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos, será a estratégia implementada, pois tem a sua maior utilidade verificada em consonância com as Pesquisas Exploratórias.

6.3- Coletas de Dados

A pesquisa bibliográfica será uma constante com a finalidade de acompanhar e embasar cada descoberta, garantindo assim maior credibilidade à proposta de trabalho. A pesquisa será realizada junto ao acervo da Biblioteca da FACER, através da Internet, jornal, revistas, artigos, tudo que possa contribuir para a excelência do tema proposto.

Também a observação participante será utilizada, pois se mostra bastante comprometida com a minimização da relação entre dirigentes e dirigidos, e privilegia a manutenção do sistema vigente. Por isso, haverá uma interação com os programas estratégicos da esfera estadual para coletar dados e aumentar abrangência das ações e conhecimento da verdadeira situação, através de visitas tantas quantas forem necessárias.

Outro procedimento a ser utilizado são as Entrevistas através de questionário contendo perguntas fechadas e semi-abertas com todos os 10 (dez) servidores, objetivando a obtenção de informações sobre a real reciprocidade de aplicação, importância, aceitação, deficiências e incentivos dados sobre T&D no órgão.

7- DISCUSSÃO DE RESULTADOS

7.1- Pesquisa bibliográfica

A contribuição da pesquisa bibliográfica para este projeto foi de suma importância, pois possibilitou uma maior interação sobre o tema proposto e conhecimento sobre opiniões e citações interessantes de vários autores.

Infelizmente, não foram encontradas literaturas específicas sobre T&D com abrangência nas organizações públicas - apenas alguns artigos e jornais puderam contribuir superficialmente com o tema.

Mas ainda assim, foi possível separar o que se mostrou de maior relevância dentre as diversas produções sobre Treinamento e Desenvolvimento, visando com isso, reunir sob o mesmo trabalho, os diversos pontos principais do assunto em consonância com os objetivos almejados.

7.2- Interação com programas estratégicos de T&D da esfera estadual

Foram realizadas 04 visitas ao Detran em Goiânia (29/10/2003, 23/01/2004, 12/03/2004 e 27/05/2004) objetivando conhecer e compreender melhor o sistema regente.

Dentre as visitas, a mais relevante foi a realizada na Divisão de Treinamento do Detran, onde foi feita uma entrevista com o chefe do departamento, a Sra. Adriana Campos Miranda.

A entrevista foi iniciada com o questionamento sobre a existência de algum tipo de planejamento direcionado à área de Treinamento e Desenvolvimento dentro

do Detran. A Sra. Adriana respondeu que existe sim, e que o Detran disponibiliza cursos que objetivam a reciclagem contínua dos seus servidores.

Foi perguntado então, onde são realizados esses cursos, se são terceirizados ou se existe alguma parceria. A Sra. Adriana revelou que os cursos são realizados somente em Goiânia, que são terceirizados e programados pela Aganp – Agência Goiana de Administração de Negócios Públicos, e realizados em parceria com o Senai, Senac, UEG, Enap, Universo, entre outros.

Surgiu então a dúvida sobre o posicionamento da área de RH no Detran como sendo não estratégico, o que foi confirmado pela Sra. Adriana, que prontamente respondeu que tanto a Divisão de Treinamento quanto a Coordenadoria de RH são simplesmente áreas de apoio.

Quando perguntada sobre qual a freqüência da aplicação dos cursos, a Sra. Adriana disse que a programação é feita de 2 em 2 meses e que é repassada ao Detran para divulgação, controle e inscrição.

Interrogou-se sobre quem pode ser os beneficiados. Foi respondido que, todos os servidores lotados nas Ciretrans e no Detran, sejam eles contratados, comissionados ou efetivos. Também são beneficiados os estagiários, bolsistas e programas estaduais, como por exemplo, os Jovens Pró-Cerrado.

A Sra. Adriana esclareceu que os servidores mais jovens e os moradores da Capital são quem mais procuram e freqüentam os cursos. Surgiu então a seguinte indagação: O interior não é beneficiado com os cursos? “Procurar até que procuram, mas encontram muitas dificuldades em vir à Goiânia para participarem, porque os cursos oferecidos são de no mínimo 3 dias e no máximo de 2 semanas, e os servidores do interior encontram dificuldades financeira, de permanência, liberação, uma vez que o Detran não oferta nenhuma ajuda ou apoio” – Respondeu a Sra. Adriana.

Também foi investigado se existe algum tipo de levantamento e análise das necessidades de treinamento e desenvolvimento do pessoal. A resposta foi sim, que há uma preocupação em oferecer cursos e treinamento para abranger todas as áreas e setores do Detran, mas que infelizmente, esse levantamento somente é feito junto aos servidores da capital, através de entrevistas e questionários. Complementando a resposta, foi exposto que existem vários tipos de cursos oferecidos, e que de acordo com as análises, a maioria é de caráter motivacional, buscando o aprimoramento, desenvolvimento e aprendizado dos servidores.

Foi interrogado sobre quais são os níveis de treinamento. A Sra. Adriana nos esclareceu que existem três níveis: O primeiro é o de Integração/interação, onde o servidor vai estar aprendendo a tarefa e suas normatizações. A segunda é a Formação, onde o servidor pode aprender e treinar novas tarefas. E, por último, o Desenvolvimento, onde o indivíduo vai estar se aperfeiçoando, graduando.

Quando foi questionada sobre sua opinião sobre quais as melhorias que deveriam ser realizadas para maximizar o desempenho dos servidores, a Sra. Adriana respondeu que a reciclagem e o remanejamento de servidores minimizariam muitos conflitos e acomodações, mas que alternativas como esta necessitam de amparo da presidência.

Surgiu então outra interrogação: Há uma falta de interesse por parte da gerência? Um pouco desconcertada, a Sra. Adriana respondeu que não, mas que Treinamento e Desenvolvimento, com certeza não consta na lista das prioridades.

Finalizando a conversa, foi perguntado sobre quais as maiores dificuldades encontradas pelo Departamento de Divisão de Treinamento quanto à aplicação de treinamento e desenvolvimento aos servidores, uma vez que não faz parte da lista de prioridades da gerência. "Muitas dificuldades" - foi a resposta. "Esbarramos a toda hora em amparos políticos, apadrinhamentos, desinteresse dos próprios funcionários, informações e comunicações travadas, falta de estrutura física, material, financeira, entre outras".

No decorrer da entrevista, a Sra. Adriana se mostrou muito receptiva, atenciosa e prestativa. Sua comunicação foi clara e objetiva. As respostas foram dadas com muita firmeza e desembaraço mesmo quando as perguntas tocavam em pontos de atrito, como no tocante à gerência. Acredita-se que a entrevista foi de todo proveitosa e de grande auxílio ao objetivo do tema proposto.

Em visita a Divisão de Organização e Métodos na Coordenadoria de Planejamento Global do Detran no dia 12/03/2004, em uma conversa informal, foi possível compreender basicamente o funcionamento do Detran. Sabe-se que o Detran está subordinado ao Orçamento do Poder Executivo do Estado de Goiás, à Legislação Federal (CTB), às resoluções do Contran (Conselho Nacional de Trânsito) e Cetran (Conselho Estadual de Trânsito). Descobriu-se que é o Governo quem autoriza o Orçamento e as compras, que são realizadas através da SEPLAN – Secretaria de Planejamento. O custo operacional para o funcionamento de todo o Detran e Ciretrans é bem mais baixo do que a sua arrecadação, cerca de 10 a 15%.

E que o Detran pode ser um órgão auto-sustentável, mas na realidade é subordinado ao Governo. Questões financeiras devem passar pelo Gabinete do Governador para só depois ser repassado à Presidência do Detran para execução.

7.3- Levantamento de dados, pesquisa em arquivos e Observação in loco

As pesquisas de arquivos e coletas de dados foram relevantes, assim como a observação in loco, proporcionando uma maior interação sobre a quantidade e a qualidade dos serviços prestados, bem como pôde mostrar a capacidade de produção.

De acordo com dados levantados, até o mês de Maio/2004, a Ciretran Pólo de Rubiataba tem 7.867 unidades cadastradas em toda sua jurisdição, entre carros, motos, caminhões e reboques. Na divisão entre as jurisdicionadas ficam: Crixás com 1.939 unidades, Nova América com 485 unidades, Nova Glória com 1.012, Ipiranga de Goiás com 237, e Rubiataba com 4.194 unidades.

Em relação a maio de 2003, quando a Ciretran Pólo de Rubiataba tinha 6.994 unidades cadastradas, houve um acréscimo de 873 novas unidades, tendo assim, uma média de 72 inclusões por mês.

Quanto aos serviços prestados pela Ciretran de Rubiataba, correspondente à sua missão, ou seja, adotar medidas destinadas a assegurar a todos os cidadãos o direito de um trânsito em condições seguras, dando prioridade em suas ações à defesa da vida, nela incluída a preservação da saúde e do meio ambiente, estão: transferências de propriedades, transferências de município, alienações financeiras, inclusão de veículos de outros Estados, mudanças de características e categoria, revalidação de CNH, averbações de CNH, emissão de prontuários, entre outros.

De acordo com um levantamento feito de janeiro a maio de 2004, foram realizados 621 processos de CNH, o que dá uma média aproximada de 124 processos por mês.

Neste mesmo período (01 a 05/2004), foram constatadas uma média de 43 consultas diárias feitas ou pessoalmente, ou por telefone.

Também foi constatada uma média mensal de 181 processos de veículos automotores, totalizando 905 processos realizados no mesmo período citado acima.

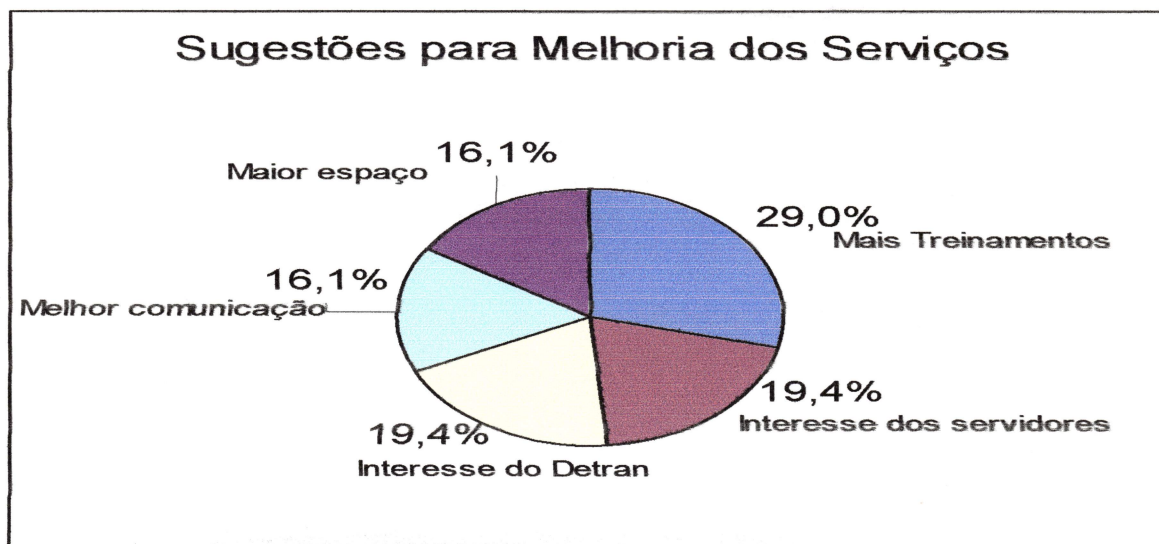
Outro serviço pesquisado foi o Licenciamento de veículos que totalizou 1.573 emissões de janeiro a maio/2004, o que dá uma média aproximada de 314 serviços mensais.

Para averiguar aspectos relacionados à área de T&D junto aos funcionários da 25ª Ciretran Pólo de Rubiataba e Jurisdicionadas, foi realizado uma entrevista através de questionário contendo 9 (nove) perguntas objetivando a obtenção de informações sobre a real reciprocidade de aplicação, importância, aceitação, deficiências e incentivos dados sobre T&D no órgão.

Aos servidores, foram dadas explicações sobre o objetivo do questionário antes de cada aplicação, que foi preenchido individualmente, sobre a marcação das questões fechadas, onde assinalariam sim ou não, e questões com várias opções, onde poderiam apontar uma ou mais, inclusive com espaço aberto para opinar. Também foi esclarecido que não precisariam assinar, na tentativa de preservar uma resposta mais condizente com a realidade dos seus pensamentos.

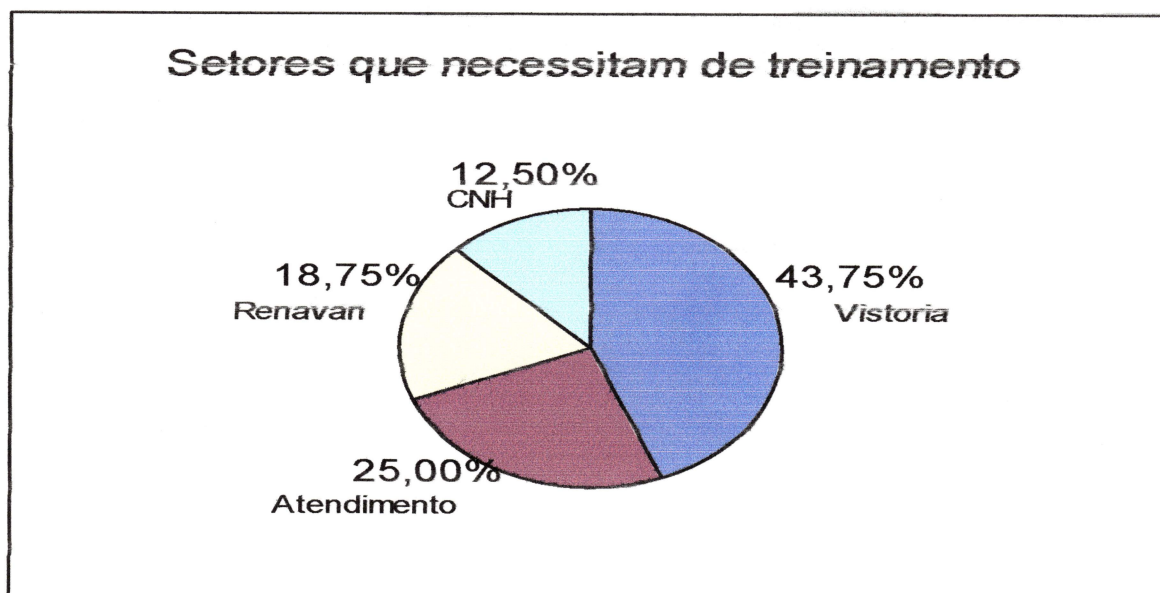
O questionário se inicia com a pergunta sobre se os serviços oferecidos pela Ciretran onde trabalham podem ser melhorados. A resposta foi unânime. Todos os funcionários afirmaram que sim, o que nos leva a acreditar que assumem a posição de aceitação da condição de que podem se aperfeiçoar.

Quando solicitado sobre sugestões para a melhoria dos serviços, o mais apontado foi a aplicação de mais treinamentos e cursos com 29% de assinalações. Os apontamentos de maior interesse do Detran e dos servidores receberam 19,4% das marcações cada. Melhor comunicação e maior espaço, 16,1% cada. No espaço para sugestões, apenas 30% dos funcionários deixaram suas opiniões, onde uma declarou que há uma necessidade de mais liberdade para o funcionário, e as demais pediam para o Detran promover uma melhor convivência e conscientização entre os funcionários para assim diminuir os atritos pessoais e lembrá-los sobre a sua função. Observa-se que nesta questão, os servidores foram inconstantes e diversificados, e de que há um certo mal-estar em alguns deles, certamente provocado pela rotina da convivência. Os servidores que fizeram sugestões demonstraram em suas opiniões que há uma necessidade maior de harmonia e comprometimento no local de serviço. Mas a conclusão que se pode tirar, conforme gráfico abaixo, é de que os servidores têm muitos anseios e esperam um amparo maior do Detran em Goiânia, apesar de assumirem que há um desinteresse por parte deles.



Perguntou-se na seqüência se os cursos de treinamento aplicados semestralmente poderiam contribuir com a melhoria do serviço, e mais uma vez a resposta foi unânime. Essa questão só veio a confirmar a primeira pergunta, onde todos atestam que treinamentos periódicos contribuem para o aprimoramento profissional e pessoal.

Foi perguntado então sobre quais os setores necessitavam de mais treinamento. Conforme gráfico abaixo, o mais apontado foi o serviço de vistoria com 43,75% de assinalações, e o de atendimento com 25%. Observou-se que os resultados obtidos foram em parte relativos à função que cada servidor exerce nas Ciretrans, uma vez que dos 10 funcionários, 5 são vistoriadores, confirmando o anseio de cada servidor em ser desenvolvido na sua respectiva área de execução.



Quando interrogados sobre se tinham ciência dos cursos de treinamento oferecidos pelo Detran, 60% afirmaram que não tem conhecimento e não recebem nenhum tipo de informação sobre tais treinamentos. O restante disse que recebe as informações por fax, memorandos, telefonemas ou via conet – um tipo de intranet. Esse resultado foi um tanto quanto intrigante, pois se pode observar que os funcionários que afirmaram receber informações do Detran, se referiam aos cursos de treinamento específicos e direcionados a realização das tarefas. Sabendo que há uma variedade de cursos oferecidos em visita ao Detran, e que dentre eles há cursos que buscam o aprimoramento e desenvolvimento intelectual e/ou curricular do servidor, a resposta se mostrou limitada, embora a pergunta também seja. Mas ainda assim, os cursos de treinamento e desenvolvimento não chegam ao conhecimento dos servidores, e como eles não procuram saber, acabam participando somente dos cursos de atualização ou mudança na operacionalização do sistema. Assim sendo, o resultado é questionável, pois a pergunta não abrangeu a totalidade dos cursos oferecidos. Acredita-se também, que os servidores que afirmaram ter conhecimento dos cursos, na verdade não tem acesso a quantidade de cursos oferecidos.

Interrogou-se sobre a participação em algum curso de treinamento, esclarecendo quantos, quando e quais. Todos os servidores afirmaram que participaram de cursos de integração e interação. Alguns fizeram cursos de vistoria, renavam, renach, educação no trânsito e atendimento. Mas apesar de todos terem informado sobre as participações nos cursos de treinamento, algumas respostas foram evasivas e incompletas, pois não se lembravam quando foram treinados e nem mesmo o curso que participaram. A curiosidade constatada nesta questão foi a de que todos os funcionários não participam de treinamentos a aproximadamente 2 anos e meio.

Quando perguntado se atualmente participariam de treinamentos, cursos, palestras e reciclagens periódicas, o resultado surpreendeu, onde 20% dos servidores atestaram que não participariam. Compreendeu-se que a aplicação dos cursos não depende exclusivamente da vontade do Detran, haja vista o desinteresse dos servidores. Essa questão nos mostra claramente o que foi visto na teoria: antes de aplicar os cursos, deve-se procurar analisar as necessidades e anseios para só assim aplicar recursos visando minimizar as deficiências.

Foi questionado se para participar de cursos, o servidor viajaria. E novamente o resultado surpreendeu com a afirmativa de todos os servidores. A surpresa ficou por conta da questão anterior onde 2 pessoas disseram que não participariam de cursos, e já nesta questão, afirmaram que viajariam para participar de treinamentos. Entende-se que, ou os servidores não compreenderam a pergunta, ou compreendeu que se tivesse que viajar seria por determinação do Detran, e que para isso, receberia um convite. Em todo caso, há um grande interesse da maioria dos servidores (80%) em se desenvolver, demonstrando disposição e desprendimento.

CONCLUSÃO

Ao concluir este trabalho foi possível aprender e compreender um pouco mais sobre as teorias de Treinamento e Desenvolvimento, seus objetivos e as técnicas viáveis de implementação.

Entre todas as literaturas vistas foi possível entender que treinar e desenvolver a capacidade infinita do homem, e conciliar as suas necessidades pessoais e as necessidades organizacionais é o caminho que, cada vez mais, as empresas devem utilizar na conquista da excelência.

Na atual sociedade globalizada, valoriza-se a pessoa que tem o conhecimento. Poder é conhecimento. Assim, as pessoas são vistas como um patrimônio ativo da sociedade ou da empresa onde trabalha, seja ela pública ou privada. Esse conhecimento, antigamente era obtido quase que exclusivamente através de uma formação básica e pela experiência adquirida pelos anos seguintes da carreira. Os tempos mudaram, os valores são outros, e a cultura é cada vez mais globalizada exigindo uma mudança no perfil do cidadão e profissional apto a estar inserido neste novo contexto social, mesmo sendo um órgão público, e que pode ser obtida através do Treinamento e Desenvolvimento.

Na interação com o Detran na sua esfera estadual, pode-se constatar que há diversos cursos de treinamento e desenvolvimento oferecidos, mas que por não dar apoio financeiro e não oferecer estrutura nenhuma, as Ciretrans do interior não desfrutam de tais benefícios. Observou-se também que o Departamento de Treinamento em Goiânia esbarra nas burocracias e na falta de interesse da Presidência, que não tem T&D como prioridade na sua gestão. Atualmente os serviços oferecidos pelo Detran estão mais qualificados, mas ainda está longe do

padrão de excelência, pois por ser um órgão público, as mudanças para o aprimoramento esbarram na Política, “apadrinhamentos”, falhas de comunicação e desinteresse por parte das lideranças.

Já na averiguação junto aos funcionários das Ciretrans, pode-se notar um grande descontentamento no que se refere à comunicação, no desinteresse, abandono por parte do Detran para com as Ciretrans do interior, e da falta de reconhecimento.

Existe confiança em um equilíbrio natural entre Detran e todas as Ciretrans, mas está longe de ser harmônica. Sendo assim, faz-se necessário despertar as autoridades competentes sobre o fato de que o órgão público precisa ser profissionalizado e qualificado constantemente, uma vez que qualquer feedback negativo refletirá invariavelmente na administração.

Desse modo, compete aos poderes públicos refletir sobre os desafios propostos à profissionalização e buscar caminhos para tornar o órgão público um lugar de prazer para todos. Não há uma “receita mágica” que garanta o sucesso; por isso é preciso pensar, buscar, tentar acreditar que há chances de êxito. Mais do que se preocupar com um método a ser adotado é necessário aplicá-lo com determinação e transparência.

Por fim, pode-se concluir que, mesmo sendo uma utopia para os funcionários e uma demagogia para a gerência, e que não estando totalmente e/ou integralmente inserido nas prioridades do Detran, ainda assim, acredita-se que o sistema público necessita da implantação e manutenção de T&D, pois ambos podem contribuir para as minimizações das deficiências do quadro pessoal e conseqüentemente para o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1980. 141 p.

BERGAMINI, C. W., CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990. 342 p. ISBN 85-224-1693-1.

BOOG, G. G. (Coord.) *Manual de treinamento e desenvolvimento: ABTD*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 595 p. ISBN 85-346-0328-6.

_____. *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro*. São Paulo: Best Seller, 2004. 333 p. ISBN 85-712-3422-1.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1993. 339 p. ISBN 85-2210-086-1.

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 207 p. ISBN 85-2240-424-0.

_____. *Recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 168 p. ISBN 85-2240-441-0.

_____. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1997. 339 p. ISBN 85-2210-097-1.

_____. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 161 p. ISBN 85-2242-091-2.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 700 p. ISBN 85-3520-557-8.

_____. *Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 271p. ISBN 85-8791-845-1.

DAVIES, I. K. *A organização do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1976. 146 p.

GIL, A. C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994. 167 p. ISBN 85-2241-134-4.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p. ISBN 85-2240-724-X.


POTTS, T.; SYKES, A. *Talento executivo: como identificar e desenvolver os melhores*. São Paulo: Pioneira, 1994. 254 p.

ROESCH, S. M. A. *Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p. ISBN 85-2242-338-5.

TOLEDO, F. *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1992. 294 p. ISBN 85-2240-763-0.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p. ISBN 85-7307-852-9.

Revisado por


Célia Romano do Amaral Mariano
-Bibliotecária - FACER-
CRB-1/1528

ANEXOS

QUESTIONÁRIO REPASSADO AOS SERVIDORES DAS CIRETRANS

1- Você acredita que os serviços oferecidos pela Ciretran podem ser melhorados
() Sim () Não

2- O que você sugere para a melhoria dos serviços?

- () Maior interesse do Detran
- () Maior interesse dos servidores
- () Melhor comunicação
- () Mais treinamentos, cursos
- () Maior espaço
- () Outros: _____

3- Cursos aplicados semestralmente poderiam contribuir com a melhoria do serviço?
() Sim () Não

4- Quais os setores que necessitam de mais treinamento?

- () Vistoria () CNH
- () Atendimento () Renavan

5- Você tem conhecimento sobre os cursos de treinamento oferecidos pelo Detran?
() Sim () Não

Se a resposta for SIM, explicar como: _____

6- Você já participou de algum curso de treinamento?

- () Sim () Não

Se a resposta for SIM, informar quando, quantos e quais: _____

7- Você participaria de treinamentos, cursos, palestras, reciclagem, periodicamente?

- () Sim () Não

8- Você viajaria para Goiânia para participar de cursos?

- () Sim () Não

Se a resposta for NÃO, explicar por que: _____

9- Qual o melhor local para realização de cursos e treinamento?

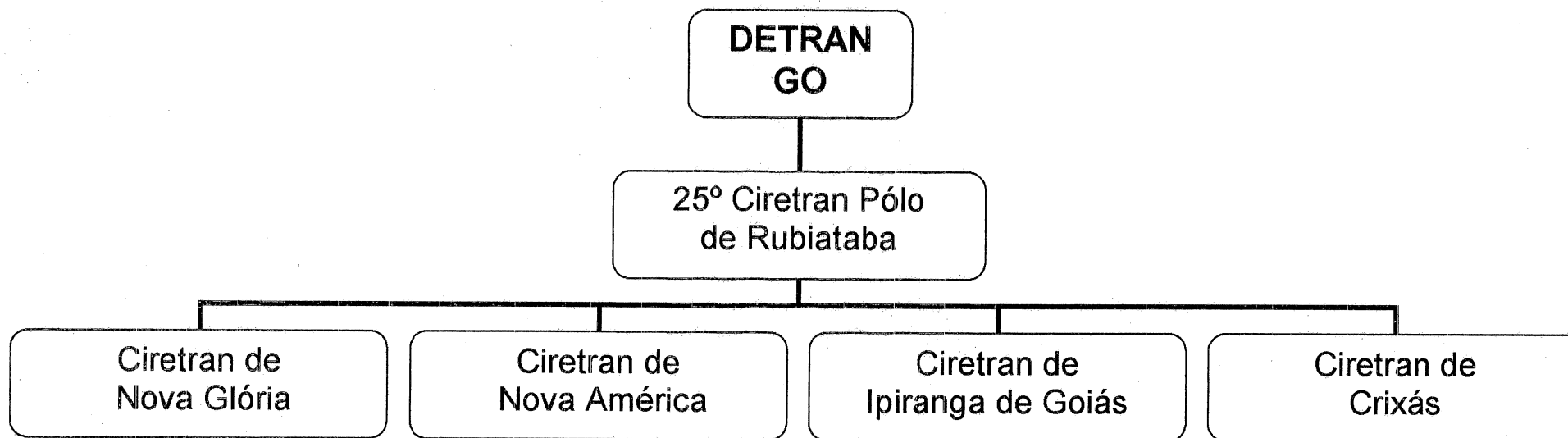
- () No trabalho
- () Em Goiânia
- () Outro local: _____

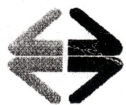
Entrevista realizada no dia 29 de outubro de 2003, durante uma visita feita à Divisão de Treinamento do Detran-GO, com a Sra. Adriana Campos Miranda, Chefe da Divisão de Treinamento.

ENTREVISTA FEITA NA DIVISÃO DE TREINAMENTO

- Dentro do Detran, existe algum planejamento estratégico direcionado à área de T&D?
- Esses cursos são executados pelo Detran, são terceirizados, ou existem parcerias?
- A área de RH para o Detran é estratégica ou é de apoio?
- Qual a frequência dos cursos?
- Quem são os beneficiados?
- Quem são os maiores frequentadores desses cursos?
- Os servidores do interior não procuram e/ou não são beneficiados com esses cursos?
- Existe algum tipo de levantamento sobre as necessidades de treinamento e desenvolvimento do pessoal?
- Quais são os treinamentos oferecidos?
- Quais os níveis de treinamento?
- Na sua opinião, quais as melhorias que deveriam ser realizadas para maximizar o desempenho dos servidores?
- Você acredita que há falta de interesse por parte das gerências?
- Quais as maiores dificuldades encontradas?

ORGANOGRAMA





CURSOS

PÚBLICO ALVO: Servidores Públicos (Efetivos ou Comissionados) do DETRAN/GO

INSCRIÇÕES: Internet - Site da Aganp: <http://www.administracao.go.gov.br>

CUSTO: Grátis

INFORMAÇÕES: Divisão de Treinamento do DETRAN-GO / Thiago - Ramal: 8118

OBSERVAÇÕES.: - O preenchimento da inscrição não garante a vaga
- Trazer o autorizo do Chefe Imediato na Ficha de Inscrição

Curso	Data Início	DIA	HORÁRIO	Término inscrição	Lista Espera	Área
CONAD/CONAMERCO	25 a 27/09	5ª a Sábado	alternado	19/09/03	centro de cultura	adm.
Técnicas de Secretariado	01 a 22/10	2ª, 4ª e 6ª	08:00 às 12:00	24/09/03	senac-aerop.	atend.publico
Qualidade no Atendimento ao Cliente	06 a 09/10	2ª a 5ª	13:30 às 17:30	30/09/03	senai-univers.	atend.publico
Telefonista/Recepcionista	03 a 24/11	2ª, 4ª e 6ª	14:00 às 18:00	27/10/03	senac-aerop.	atend.publico
Técnicas de Secretariado	07 a 28/11	2ª, 4ª e 6ª	14:00 às 18:00	31/10/03	senac-aerop.	atend.publico
Cerimonial, Protocolo e Organização de Eventos	01 a 22/10	2ª, 4ª e 6ª	14:00 às 18:00	24/09/03	senac-aerop.	eventos
Administração Financeira	01 a 22/10	2ª, 4ª e 6ª	14:00 às 18:00	24/09/03	senac-aerop.	financeira
Orçamento Público: Gestão Orçamentária e Financeira	08 a 09/10	4ª e 5ª	08:00 às 18:00	02/10/03	ueg-univers.	financeira
Planejamento e Gestão Estratégica	22 a 26/09	2ª a 6ª	08:00 às 18:00	16/09/03	senac-aerop.	gerencial
Marketing Empresarial no Setor Público	06 a 27/10	2ª, 4ª e 6ª	08:00 às 12:00	30/09/03	senac-aerop.	gerencial
Melhoria da Gerência Pública	07 a 10/10	3ª a 6ª	08:00 às 18:00	01/10/03	enap-aerop.	gerencial
Planejamento e Gestão Estratégica	13 a 17/10	2ª a 6ª	08:00 às 18:00	07/10/03	enap-aerop.	gerencial
Gerenciamento de Projetos	03 a 05/11	2ª a 4ª	08:30 às 17:30	23/10/03	enap-aerop.	gerencial
Gerenciamento de Projetos	05 a 07/11	4ª a 6ª	08:30 às 17:30	29/10/03	enap-aerop.	gerencial
Melhoria da Gerência Pública	18 a 21/11	3ª a 6ª	08:00 às 18:00	11/11/03	enap-aerop.	gerencial
Administração do Linux - Básico	18 a 29/09	2ª a 6ª	13:20 às 17:40	12/09/03	senai-univers.	Inform
Word Avançado	23 a 29/09	2ª a 6ª	08:00 às 12:00	17/09/03	senai-univers.	Inform
Word Avançado	01 a 07/10	2ª a 6ª	13:30 às 17:30	24/09/03	senai-univers.	Inform
Introdução à Informática e ao Windows	01 a 22/10	2ª a 6ª	13:30 às 17:30	24/09/03	senai-univers.	Inform
Access - Banco de Dados	01 a 22/10	2ª, 4ª e 6ª	13:30 às 17:30	25/09/03	senai-univers.	Inform
Linguagem Java	04/10 a 08/11	sábado	08:00 às 18:00	29/09/03	senai-univers.	Inform
Power Point	06/10 a 09/10	2ª a 5ª	13:30 às 17:30	29/09/03	senai-univers.	Inform
Excel Avançado	06 a 10/10	2ª a 6ª	13:30 às 17:30	30/09/03	senai-univers.	Inform
Corel Draw - Editoração e Ilustração Eletrônica	08 a 17/10	2ª a 6ª	13:30 às 17:30	02/10/03	senai-univers.	Inform
Manutenção Básica de micro-computadores	08 a 21/10	2ª a 6ª	13:30 às 17:30	02/10/03	senai-univers.	Inform
Administração do Linux - Básico	13 a 21/10	2ª a 6ª	13:20 às 17:40	07/10/03	senai-univers.	Inform
Excel- Planilha Eletrônica	13 a 22/10	2ª a 6ª	13:30 às 17:30	07/10/03	senai-univers.	Inform
Word - Editor de Texto	13 a 22/10	2ª a 6ª	08:00 às 12:00	07/10/03	senai-univers.	Inform
Administração do Windows 2000	13 a 23/10	2ª a 6ª	13:30 às 17:30	07/10/03	senai-univers.	Inform
INTERNET - Navegação e Configuração	20 a 23/10	2ª a 5ª	13:30 às 17:30	14/10/03	enap-aerop.	Inform
Linux Avançado	03 a 12/11	2ª a 6ª	13:30 às 17:30	23/10/03	senai-univers.	Inform
Word - Editor de Texto	03 a 12/11	2ª a 6ª	13:30 às 17:30	27/10/03	senai-univers.	Inform
Access - Banco de Dados	03 a 24/11	2ª, 4ª e 6ª	08:00 às 12:00	27/10/03	senai-univers.	Inform
Informática Básica com Word 97	03 a 24/11	2ª, 4ª e 6ª	13:30 às 17:30	27/10/03	senai-univers.	Inform
Corel Draw - Editoração e Ilustração Eletrônica	04 a 27/11	3ª e 5ª	08:00 às 12:00	27/10/03	senai-univers.	Inform
Photoshop - Tratamento de Imagem	04 a 27/11	3ª e 5ª	13:30 às 17:30	27/10/03	senai-univers.	Inform
Administração do Windows 2000	03 a 14/11	2ª a 6ª	08:00 às 12:00	28/10/03	senai-univers.	Inform
Word Avançado	10 a 14/11	2ª a 6ª	13:30 às 17:30	04/11/03	senai-univers.	Inform
INTERNET - Navegação e Configuração	17 a 20/11	2ª a 5ª	13:30 às 17:30	11/11/03	senai-univers.	Inform
Excel- Planilha Eletrônica	17 a 26/11	2ª a 6ª	13:30 às 17:30	11/11/03	senai-univers.	Inform
Programação HTML e FRONTPAGE 98	17 a 28/11	2ª a 6ª	08:00 às 12:00	11/11/03	senai-univers.	Inform
Power Point	24 a 27/11	2ª a 5ª	13:30 às 17:30	18/11/03	senai-univers.	Inform
Redação Jurídica	01 a 10/10	2ª a 6ª	13:30 às 17:30	25/09/03	senai-univers.	legislação
Licitações e Contratos na Administração Pública	06 a 10/10	2ª a 6ª	08:00 às 18:00	30/09/03	enap-aerop.	legislação
Processos Administrativos e Disciplinares	06 a 10/10	2ª a 6ª	08:00 às 12:00	30/09/03	Fesump-oeste	legislação
Acompanhamento de Convênios e Termos de Parceria	20 a 23/10	2ª a 5ª	08:00 às 18:00	14/10/03	enap-aerop.	legislação
Gerenciamento de Contratos de Terceirização de						