

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM LINHA ESPECÍFICA EM EMPRESAS

BRUNA PEDRO MANARIN

**IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE IÇARA – SC**

CRICIÚMA

2017

BRUNA PEDRO MANARIN

**IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE IÇARA – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de ensino superior no curso de Administração com linha específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.^a Débora Volpato

CRICIÚMA

2017

BRUNA PEDRO MANARIN

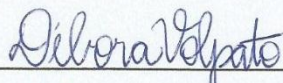
**IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE IÇARA – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de ensino superior no curso de Administração com linha específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

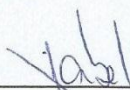
Orientadora: Prof.^a Débora Volpato

Criciúma, 03 de julho de 2017.

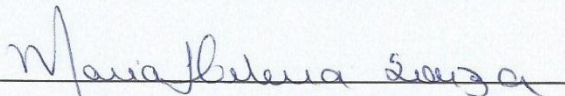
BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Débora Volpato - Especialista - UNESC - Orientadora



Prof.^a Jucélia da Silva Abel - Mestre - UNESC



Prof.^a Maria Helena Souza dos Santos - Especialista - UNESC

CRICIÚMA

2017

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família e ao meu namorado, que sempre estiveram ao meu lado me incentivando e apoiando para que eu pudesse concluir mais esta etapa na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por toda a sabedoria e força que me deu para chegar até o fim.

Agradeço aos meus pais Maria e Rogério, que nunca mediram esforços para me ajudar e sempre estiveram ao meu lado me apoiando nesta trajetória tão importante e desejada na minha vida. Ao meu namorado Lucas pelo carinho, compreensão e principalmente pela paciência que teve, me apoiando durante todo o curso.

A todos os professores do Curso de Administração, por todo auxílio durante a vida acadêmica.

E por fim, agradeço imensamente a minha orientadora Débora Volpato, por aceitar o meu convite e contribuir de forma significativa na realização deste trabalho, ela que sempre me orientou da melhor forma e não mediu esforços para me ajudar. Obrigada pela paciência, dedicação e pelos ensinamentos.

"Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo."

Peter Drucker

RESUMO

MANARIN, Bruna Pedro. **Identificação das necessidades de capacitação em uma instituição pública localizada no município de Içara – SC.** 2017. 75 páginas. Monografia do curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O trabalho teve como objetivo geral identificar as necessidades de capacitação em uma instituição pública localizada no município de Içara – SC. As organizações precisam disponibilizar capacitações para desenvolver as habilidades e competências dos seus colaboradores. Metodologicamente, o estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e quanto aos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa de campo. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário, com perguntas abertas e fechadas, aplicado com os servidores e estagiários, e uma entrevista semiestruturada com os gestores da instituição. A análise de dados foi de ordem qualitativa. O estudo mostrou que os colaboradores sentem falta de realizar capacitações, porém colaboradores e gestores sabem dos benefícios que a capacitação pode proporcionar. Entretanto, os colaboradores não são cobrados ou incentivados pelos seus líderes a realizarem qualquer tipo de curso. Quanto ao perfil, pode-se identificar que a maioria dos colaboradores são mulheres, solteiras, com mais de 35 anos, residem em Criciúma e possuem entre ensino superior incompleto e especialização, com menos de cinco anos de instituição. Já com os gestores, identificou-se que a maioria dos entrevistados também são mulheres, casadas, com faixa etária acima de 35 anos, residem em Criciúma e possuem ensino superior completo. O tempo de atuação dos gestores está entre menos de cinco anos e mais de 20 anos. Sugeriu-se que os colaboradores realizem capacitações na sua área e que os gestores incentivem os seus subordinados, para que ambos consigam atingir seus objetivos e prestar um serviço eficiente e de qualidade.

Palavras-chave: Capacitação. Motivação. Gestão de pessoas.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

RH – Recursos Humanos

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Idade	39
Tabela 2 - Gênero	39
Tabela 3 - Estado civil	40
Tabela 4 - Cidade onde reside	40
Tabela 5 - Escolaridade.....	40
Tabela 6 - Tempo de atuação na organização	41
Tabela 7 - Função exercida na organização	41
Tabela 8 - Fatores que motivam os colaboradores	42
Tabela 9 - Fatores desmotivadores.....	43
Tabela 10 - Relacionamento com os colegas.....	44
Tabela 11 - Relacionamento com o seu líder	45
Tabela 12 - Você é um colaborador motivado?	45
Tabela 13 - A capacitação motiva os colaboradores?	47
Tabela 14 - Importância da capacitação nas organizações.....	48
Tabela 15 - A falta de capacitação gera algum problema?	49
Tabela 16 - Última capacitação realizada.....	50
Tabela 17 - Qual a frequência da capacitação e em qual momento ocorre?	51
Tabela 18 - As capacitações são suficientes? Quais seriam as mais adequadas? ...	52
Tabela 19 – Idade dos gestores	54
Tabela 20 - Gênero dos gestores.....	54
Tabela 21 - Estado civil dos gestores.....	55
Tabela 22 - Cidade onde os gestores residem.....	55
Tabela 23 - Escolaridade dos gestores	55
Tabela 24 - Tempo de atuação na organização	56
Tabela 25 - Função exercida na organização	56
Tabela 26 - Fatores que motivam os colaboradores a trabalharem nesta instituição	56
Tabela 27 - Fatores desmotivadores	57
Tabela 28 - Relacionamento com os seus colaboradores.....	57
Tabela 29 - A capacitação pode motivar os seus colaboradores?	58
Tabela 30 - Você considera importante a capacitação em uma organização?	58
Tabela 31 - A falta de capacitação gera algum problema?	59

Tabela 32 - Última capacitação realizada pelos seus colaboradores	59
Tabela 33 - Com que frequência sua equipe se capacita e em qual momento isso ocorre?	60
Tabela 34 - As capacitações são suficientes para que eles desenvolvam as suas atividades?	61
Tabela 35 - Perfil colaboradores	61
Tabela 36 - Perfil gestores	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 RECURSOS HUMANOS	17
2.2 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	17
2.2.1 Teoria das Relações Humanas	18
2.2.2 Teorias Comportamentais	18
2.2.3 Teoria das Contingências	19
2.3 GESTÃO DE PESSOAS	19
2.3.1 Descrição de Cargos	20
2.3.2 Integração, Recrutamento e Seleção de Pessoal	21
2.3.3 Comprometimento do Colaborador	23
2.4 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	24
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	28
2.5.1 Liderança	28
2.5.2 Mudanças Organizacionais	30
2.5.3 Clima Organizacional	30
2.5.4 Motivação	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO	34
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	35
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	35
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 RESULTADO DA PESQUISA COM OS COLABORADORES	38
4.1.1 Perguntas Fechadas	39

4.1.2 Perguntas Abertas	42
4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES	54
4.2.1 Perguntas Fechadas	54
4.2.2 Perguntas Abertas	56
4.3 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS	61
5 CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICES	71

1 INTRODUÇÃO

Devido à competitividade existente no mercado e o ambiente globalizado, as organizações precisam estar atentas às mudanças. É necessário atrair pessoas competentes e motivadas para produzir cada vez mais e capacitá-las para que trabalhem de forma eficaz e eficiente.

As empresas estão vivendo grandes mudanças, precisando adequar-se ao mercado. Para isso, é necessário aprimorar o conhecimento das pessoas que nelas trabalham, pois as pessoas são a maior fonte de riqueza que as organizações possuem e as competências humanas ganham cada vez mais espaço, por isso é fundamental capacitar os colaboradores frequentemente.

O capital intelectual está se tornando cada vez mais importante nestas empresas. Assim, faz-se necessário buscar reunir ainda mais o capital humano junto ao capital das empresas, pois os dois trabalhando em sintonia garantem muitos benefícios para ambos.

As contribuições que a capacitação consegue gerar para as empresas são muitas. Os resultados que uma organização pode obter com uma equipe bem capacitada são contribuições como: o aumento da produtividade, aumento da capacidade dos colaboradores, entre outros reforços.

Diante das considerações, o presente trabalho possui como intenção a identificação das necessidades de capacitação em uma Instituição Pública localizada no município de Içara - SC.

A Instituição Pública estudada presta serviço ao público. Para que se tenha um bom atendimento e as pessoas saiam do local satisfeitas, é necessário que os funcionários da organização estejam preparados e bem treinados para prestar todo o atendimento e dar suporte para que o problema do cliente seja solucionado da melhor maneira possível. Por ser uma prestação de serviços da área jurídica, é muito importante que a organização permaneça atenta às mudanças das leis e que disponibilize capacitação para seus colaboradores.

Assim, o trabalho está estruturado da seguinte forma: tem-se a situação problema; objetivos geral e específicos; justificativa do trabalho; fundamentação teórica com os principais temas para sustentação do estudo; apresentação dos

resultados da pesquisa realizada; análise geral dos resultados obtidos e por fim a conclusão do estudo.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Devido às necessidades de capacitar cada vez mais o colaborador, para que ele tenha um desempenho de acordo com as expectativas da organização, é importante verificar constantemente quais as necessidades de aplicar o treinamento e qual o treinamento mais adequado para cada colaborador. Para isso, é preciso identificar também o perfil dos colaboradores.

Segundo Gil (2014), as organizações precisam desenvolver ações voltadas a capacitação dos colaboradores, para que eles se tornem mais eficazes naquilo que trabalham. Frequentemente as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Marras (2016) complementa que o treinamento tem objetivo de fazer uma mudança no conjunto dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada colaborador, a fim de acrescentar ou melhorar a experiência de cada um.

Assim, a instituição estudada presta serviço aos seus clientes e precisa estar atenta para todas as mudanças, já que se trata de um serviço de ordem pública e jurídica. Com as mudanças frequentes nas leis, é importante que ela disponibilize novos treinamentos e capacitações para seus colaboradores estarem sempre preparados.

Com todas as mudanças que o mercado vem enfrentando, a Instituição pesquisada tem a necessidade de saber onde encontram-se as causas (erros) na capacitação dos seus colaboradores e está disposta a se adequar da melhor forma possível para manter seu nível de competitividade no mercado e oferecer um serviço de qualidade.

Diante da contextualização, tem-se o seguinte problema de pesquisa: quais as necessidades de capacitação para profissionais de uma Instituição Pública localizada no município de Içara – SC?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as necessidades de capacitação de profissionais de uma Instituição Pública localizada no município de Içara – SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar o perfil dos colaboradores da Instituição pesquisada;
- b) Identificar as necessidades de treinamento percebidas pelos colaboradores;
- c) Verificar a necessidade de capacitação para os colaboradores e para os gestores, percebidas pelos gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta monografia tem como objetivo identificar as necessidades de capacitação de colaboradores em uma Instituição Pública localizada no município de Içara – SC. Constantemente as empresas precisam verificar a necessidade de aplicar algum tipo de capacitação para poder melhorar as disfunções que ocorrem dentro das organizações e o desempenho de seus profissionais.

Para as empresas que não aplicam nenhum tipo de treinamento, é importante que elas saibam os benefícios que o treinamento traz para as organizações, e para aquelas que já utilizam, é necessário estar atento às mudanças do mercado para se adaptarem da melhor maneira possível.

O presente estudo é de importância para a pesquisadora que poderá colocar em prática o conhecimento que obteve durante o curso. Para a universidade, já que ao final do curso o trabalho fará parte dos acervos dos trabalhos científicos e que poderá ser utilizado como fonte em pesquisas futuras.

A oportunidade para a realização desta pesquisa deu-se pelo fato de a pesquisadora ser estagiária da instituição e perceber a necessidade de avaliar o treinamento em alguns setores, além de a empresa estar disposta a fornecer os dados e realizar as mudanças necessárias com o intuito de melhorar o desempenho no mercado em que está inserida. E por fim, a pesquisa foi viável porque a pesquisadora possui acesso às informações devido a ser estagiária na empresa e não haverá dispêndio de recursos financeiros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as principais teorias administrativas, com autores de renome, que servirão como um referencial bibliográfico para contextualizar a importância da capacitação para as organizações.

2.1 RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos - ARH teve início na década de 1960, quando as organizações substituíram as chamadas Administração de Pessoal e Relações Industriais. Nesta época, o treinamento passou a ser percebido como um de seus sistemas básicos. A ARH passou então a abranger as atividades que pudessem suprir o conhecimento das pessoas, suas habilidades e atitudes, com o intuito de realizar as atividades necessárias para o alcance dos objetivos das organizações (GIL, 2014).

Ainda segundo Gil (2001), o termo Administração de Recursos Humanos, tende a ser substituído pela Gestão de Pessoas, que está se tornando cada vez mais comum nos modos de lidar com pessoas dentro das organizações. O que está sendo levado em consideração é que o termo Administração de Recursos Humanos é muito limitado, pois considera as pessoas apenas como recursos, que trabalham ao lado de recursos materiais e financeiros. Por isso, o termo visa ser substituído pela Gestão de Pessoas, que este por sua vez, procura tratar as pessoas como cooperadores ou parceiros da instituição.

Assim, o estudo das teorias administrativas (evoluções, fundamentos, proposições, aplicações), permite ter-se um conhecimento das contribuições dos estudiosos da administração, que colocaram no papel as suas ideias e influências nessa área (SILVA, 2008).

2.2 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Na sequência serão apresentadas algumas teorias da administração, que são elas: Teorias das Relações Humanas, Teorias Comportamentais e Teoria das Contingências.

2.2.1 Teoria das Relações Humanas

O fundamento do movimento das Relações Humanas deu-se pelos estudos do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), que desenvolveu uma experiência pioneira no comportamento das pessoas no trabalho. Foi iniciada em 1927, na fábrica Western Electric, situada no distrito de Hawthorne, em Chicago, com o objetivo de estudar as influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga, para apresentar a influência dos fatores psicológicos e sociais no produto final (GIL, 2001).

Esta experiência ressaltou a importância destes fatores na produção e em consequência disso, as relações humanas no trabalho passaram a ser valorizadas. Assuntos como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão começaram a ser vistos na Administração de Pessoal. A descoberta da importância do fator humano nas empresas passou a ser mais conhecida, pois as relações voltaram a ser cada vez mais impessoais, e com isso ficava mais claro que a situação era levada para resultados desfavoráveis neste campo (SILVA, 2008).

2.2.2 Teorias Comportamentais

A Teoria Comportamental estudou como estimular as pessoas, como conhecê-las e como saber perceber as situações, para saber que tipo de gestão utilizar. Esta questão foi trabalhada nas teorias de Abraham Maslow e Herzberg. Maslow iniciou seus estudos na década de 1940 com uma teoria que retratasse a hierarquia das necessidades, e a partir da mesma foi possível perceber o que motiva cada pessoa. Segundo Maslow, “o princípio básico da motivação é: uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento.” Este comportamento, está descrito na chamada teoria das necessidades de Maslow (LACOMBE, 2003, p. 312).

Já Frederick Herzberg estudou os fatores que motivam as pessoas nas organizações. Segundo o mesmo, os dois tipos de fatores motivacionais são: os motivacionais e higiênicos. O primeiro fator atua de forma positiva nas organizações, contribuindo com o aumento da produtividade e dos resultados, enquanto o segundo

fator colabora nas situações negativas, porém se administrados de forma correta, apenas mantém as condições mínimas de trabalho (LACOMBE, 2003).

2.2.3 Teoria das Contingências

A Teoria das Contingências determinou que para resolver os problemas dentro das organizações, condições diferentes necessitam de práticas diferentes, fazendo-se necessário a utilização das teorias tradicionais, comportamentais e de sistemas, aplicadas juntas ou separadas, dependendo de cada caso (SILVA, 2008).

Este método elucidada que não existem teorias administrativas universais e que a teoria da Administração eficaz está relacionada com cada tipo de problema que as empresas enfrentam (WILLIAMS, 2011).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas segundo Gil (2001), é uma função gerencial que busca fazer com que as pessoas cooperem e atuem nas empresas, para atingir os objetivos individuais e os da instituição.

Diante das mudanças que estão ocorrendo com a sociedade, é exigido das organizações a realização de uma prestação de serviços cada vez melhor, com eficiência e eficácia. Desta forma, torna-se necessário que estas empresas invistam mais e melhor na gestão de pessoas, adequando as características do serviço público prestado aos ensinamentos da Administração (RUSSO, 2009).

Considerando que as pessoas são a maior riqueza que as organizações possuem, é importante a existência de uma moderna gestão de pessoas nas empresas públicas ou privadas. É necessário investir em uma boa orientação e treinamento, por meio de uma gestão participativa, estimulando metas e objetivos a serem atingidos (RUSSO, 2009).

As pessoas também são responsáveis por produzir aquilo que a empresa oferece ao mercado. Então de nada vale os esforços e estratégias voltadas para a obtenção de bons resultados na produção de uma empresa, se os colaboradores não estão preparados para realizar uma boa execução dos procedimentos. Uma boa gestão de pessoas na organização entra com um papel muito importante na

realização destes processos, pois ela está ligada direta ou indiretamente aos níveis estratégico, tático e operacional (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

É importante que as empresas estabeleçam um clima agradável com os seus colaboradores, proporcionando um entendimento de onde a empresa está posicionada no mercado, com valores positivos, com costumes de relações trabalhistas justas e também disponibilizando um ambiente de trabalho seguro e agradável (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

2.3.1 Descrição de Cargos

A descrição de cargos é definida segundo Marras (2016), como uma técnica de redução de informações, que são recebidas após serem feitas as análises das funções, passo anterior à descrição de cargos. Tais informações possuem um registro de dados e são padronizadas de modo que permitam um acesso rápido e fácil as proporções de cada um dos cargos da organização.

Esta descrição registra, além das atividades que abrangem um cargo, a análise dos mais variados requisitos que são exigidos pelo mesmo. São eles: escolaridade, experiência, responsabilidades, condições de trabalho, conhecimentos, complexidade das tarefas, entre outros (MARRAS, 2016).

A medida que um colaborador se capacita para um cargo seguinte, os requisitos para ocupar este cargo se ampliam, ou seja, é preciso possuir maior responsabilidade, complexidade, escolaridade, entre outros atributos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Conforme Pontes (2006), a descrição de cargos deve ser clara e objetiva, para que as pessoas que não costumam ter acesso ou que não conheçam determinado cargo consigam compreender. Todas as atividades que o colaborador precisa desempenhar devem estar relatadas para não haver dúvidas.

Assim, devem conter na descrição de cargos somente informações referentes ao cargo e não do colaborador que ocupa o mesmo. As funções precisam estar descritas e também os requisitos necessários para o colaborador saber o que fazer em seu ambiente de trabalho (PONTES, 2006).

2.3.2 Integração, Recrutamento e Seleção de Pessoal

O programa de integração de uma empresa são as boas-vindas aos seus novos colaboradores. É uma forma das pessoas se adaptarem de maneira completa e tranquila na organização que acabaram de chegar (BEKIN, 1995).

Por meio de um manual de integração, o colaborador passa a saber das normas que circulam na empresa. Os objetivos deste programa são: a comunicação ao novo colaborador sobre os valores dados pela empresa à cooperação, ao trabalho em equipe, bem como passar informações referentes à história da empresa, seus produtos e serviços. Este manual leva ao colaborador o entendimento de que ele não precisa saber somente o que tem que fazer e como fazer, mas saber também o porquê e para quem está fazendo determinada tarefa (BEKIN, 1995).

A principal dificuldade que as empresas encontram na hora de realizar o recrutamento e a seleção, é na hora de atrair e preservar talentos. As formas com que as empresas estão se relacionando com as pessoas está cada vez mais conservadora (BOOG, 2002).

Por isso, faz-se necessário utilizar novas técnicas e tecnologias, principalmente fazendo o uso da *internet*. Desta forma, pode ser criado um novo modelo de gestão de pessoas para atender as necessidades do mercado, atraindo profissionais por ser uma empresa diferenciada, provocando um desejo para os profissionais. A empresa agora precisa ser o *top of mind* entre os seus profissionais e não somente entre os seus consumidores e clientes (BOOG, 2002).

Assim, o recrutamento é responsável por captar e realizar a triagem dos profissionais que estão disponíveis no mercado e selecionar e encaminhar estes mesmos profissionais para a empresa que está com uma vaga de emprego aberta (MARRAS, 2016).

Este subsistema da área de Gestão de Pessoas pode ser definido, em outras palavras, como um processo para identificar e atrair um grupo de pretendentes, dentre os quais serão selecionados alguns para seguirem até a próxima etapa, e aquele que estiver de acordo com o perfil da vaga, ser contratado para o emprego (MILKOVICH, 2000).

Por isso, o recrutamento é importante para ambos os lados, empresa e candidato. Os candidatos pretendem obter informações exatas sobre como será o

trabalho na empresa. Já a empresa, deseja saber as características do candidato, caso o mesmo seja contratado. Os dois enviam sinais a respeito das relações no trabalho. Os empregados querem mostrar que são bons naquilo que fazem e as empresas mostram que são bons lugares para se trabalhar (MILKOVICH, 2000).

O recrutamento, dependendo do tamanho da empresa, pode ser administrado por somente um profissional ou por equipes, se o volume de trabalho a ser cumprido for muito extenso. É comum ter-se um profissional trabalhando nesta área sozinho, como assistente de RH e que responda as atividades de treinamento e seleção (MARRAS, 2016).

Já no caso de a empresa possuir 5.000 colaboradores e nela ocorrer um alto índice de rotatividade, aumento de quadro planejado ou aumento de quadro circunstancial, faz-se necessário trabalhar com uma equipe de serviço de recrutamento e seleção (MARRAS, 2016).

O que determina realmente o fluxo de trabalho neste subsistema, não é o número de colaboradores, pois pode existir uma empresa com 1.000 funcionários, mas se nela não é registrado um aumento de quadro e se o nível de rotatividade for igual a zero, não é necessário realizar o serviço de recrutamento e seleção (MARRAS, 2016).

A seleção de pessoas reúne um conjunto de práticas e processos que serão utilizados na escolha do candidato, que demonstre ser o mais adequado para a vaga disponível. Em geral, a seleção é responsável por fazer uma triagem e selecionar os candidatos. Quem irá escolher o melhor candidato será o superior imediato à vaga (LACOMBE, 2003).

Esta atividade é iniciada com a avaliação dos currículos dos pretendentes da vaga. A maior parte das instituições possuem um formulário próprio para uniformizar as informações dos candidatos, com o objetivo de adquirir as informações que a organização entende como importante na hora fazer a escolha (LACOMBE, 2003).

Na presença de novas necessidades no mercado, o profissional responsável pela seleção de pessoas precisa conhecer o ambiente e a cultura da empresa, para poder se relacionar com todos os setores e assumir os riscos. A escolha de um novo talento para a empresa é uma estratégia relevante, pois é por

meio desta escolha que são apresentados profissionais que serão necessários para a continuação e o crescimento da mesma (BOOG, 2002).

Diante destas alterações que o mercado sofre ao longo dos anos, se diferencia neste setor a empresa que busca por novos modelos de gestão e novos modos para atrair e reter novos talentos. É necessário que elas optem por técnicas que as diferenciem de forma positiva, para alcançar o sucesso na disputa pelo mercado em que está inserida (BOOG, 2002).

2.3.3 Comprometimento do Colaborador

O comprometimento organizacional retrata o interesse dos colaboradores em relação à empresa em que trabalham e também o interesse da empresa para com os seus colaboradores, favorecendo assim o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais (STECCA, 2001).

Este comprometimento organizacional apresenta uma aparência especial, pois uma equipe envolvida e motivada é o diferencial que as empresas podem ter. Todo sucesso conquistado na organização é fruto de um bom relacionamento entre as pessoas e o local onde trabalham. Entretanto, nem todos os colaboradores pensam na empresa em primeiro lugar. Na maioria das vezes, a primeira coisa que pensam é na carreira profissional, colocam à frente os seus objetivos e deixam de lado os objetivos organizacionais (STECCA, 2001).

A maior parte das empresas buscam se comprometer com os seus colaboradores e apresentam condições para que o mesmo permaneça presente na organização. Estas empresas disponibilizam treinamento e educação com o objetivo de repassar a cultura da empresa, como costuma trabalhar, suas políticas de cargos, salários e benefícios que atuam com o objetivo de atingir as metas da organização. Para isto, é necessário que o colaborador esteja disposto a envolver-se com a ideologia da empresa (STECCA, 2001).

O comprometimento dos colaboradores nas empresas dependerá de quanto o trabalho significa na vida de cada um deles. Para algumas pessoas o trabalho pode representar ser fiel à empresa, já para outras pessoas, apenas para atingir seu crescimento profissional (OLIVEIRA, 1999).

No setor público a seleção de pessoas se dá por meio de concurso e por conta disto os colaboradores acabam sendo muitas vezes criticados por não temer a perda do cargo que ocupam. Muitas vezes os servidores acabam sendo considerados como pessoas que se comportam de maneira desalinhada, que faltam mais vezes no trabalho e conseqüentemente, se comprometem menos e demonstram menos responsabilidade com o seu trabalho (RUSSO, 2009).

Quanto maior for o nível de comprometimento organizacional, mais satisfeito o colaborador se sentirá em seu local de trabalho. O comprometimento e a satisfação das pessoas são ações positivas para ambos os lados, pois desta forma é possível atingir melhores resultados e objetivos com maior eficiência (CAON, 2001).

2.4 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

O método ensino aprendizagem dentro das organizações sempre foi e ainda é indispensável para que as organizações consigam atingir seus objetivos. Neste sentido, é importante ter o conhecimento de quando surgiu o treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) nas empresas, assim como as suas características contemporâneas e que possuem relação com o comportamento organizacional. É por meio das ações de capacitação que as empresas buscam fazer com que a conduta humana seja influenciada (BORGES ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

A preocupação das organizações com a criação de programas voltados à capacitação de colaboradores ocorre desde o início do século XX, com a influência da Escola Clássica de Administração (GIL, 2014).

Diante da competitividade e da necessidade de implementar novos programas de treinamento, educação, qualidade, entre outros, as empresas estão sendo impulsionadas pelo mercado a buscar novas técnicas e se readequar (BOOG, 2001).

O treinamento pode ser definido como qualquer atividade que colabore com a melhoria dos conhecimentos profissionais. Pode tornar uma pessoa hábil a exercer melhor uma determinada função, ou seja, aumentar a sua capacidade ou prepará-la para trabalhar em outras áreas ou atividades (LACOMBE, 2011).

Este treinamento influencia o desempenho das empresas, pois elas precisam ter em seu quadro de funcionários profissionais competentes para trazer os resultados almejados. A área de gestão de pessoas é importante em todas as organizações e para que as funções sejam executadas com eficiência e eficácia são indispensáveis a capacitação e a motivação dos seus colaboradores (LACOMBE, 2011).

Segundo Marras (2016), a área de Treinamento e Desenvolvimento pode ser composta pelos seguintes subsistemas:

- 1) Levantamento de necessidades.
- 2) Planejamento.
- 3) Programação de módulos.
- 4) Treinamento operacional e administrativo.
- 5) Avaliação de desempenho.
- 6) Desenvolvimento de executivos e talentos.
- 7) Biblioteca.
- 8) Banco de dados.

Quanto ao problema da empresa, o profissional responsável pela capacitação precisa ter definido em mente: por quê, para quê, quem e em quanto tempo precisa capacitar. São inúmeras as possibilidades de capacitação, mas é necessário saber quais habilidades e competências precisam ser desenvolvidas (BOOG, 2002).

A capacitação dos colaboradores precisa estar de acordo com o estágio de evolução que o negócio se encontra. Os quatro estágios são: embrionário, crescimento, maturidade e declínio (BOOG, 2002).

O principal motivo a qual as organizações capacitam os seus colaboradores é para oportunizar o crescimento de novas práticas ou aprimorar aquelas que eles já possuem. Este colaborador, conseqüentemente, deve produzir mais e melhor para a organização, a fim de trazer os retornos esperados, por meio da aplicação correta do treinamento (LACOMBE, 2003).

A capacitação nas empresas possibilita o impulso de requisitos relacionados à aprendizagem entre pessoas e as equipes que existem nas mesmas. Desafia as crenças das instituições e faz com que a busca por outras formas de pensar e agir a respeito da empresa sejam influenciadas (RIBAS, 2003).

Dentro deste subsistema da área de Gestão de Pessoas, é preciso incluir uma série de fatores, entre eles um entendimento maior de como a informação deve proceder internamente nas organizações e entender de que forma e quais técnicas utilizar a fim de fazer com que essas informações possam fluir de maneira motivadora e eficaz (BRUM, 2010).

Esta avaliação precisa trabalhar de acordo com a identificação das necessidades de treinamento obtidas na análise dos ambientes de trabalho. Levando em consideração os indicadores das situações, os objetivos focados nas referências e também as possibilidades de mudanças. E cada uma das causas devem ser realizadas conforme as quatro fases deste método, que são: levantamento das necessidades de treinamento, planejamento, execução e avaliação de resultados (BOOG, 2001).

A identificação das necessidades para capacitar os colaboradores pode ser feita por meio de formulários, de entrevistas individuais, reuniões ou por observação no próprio local de trabalho. A análise específica ou algum outro meio de observação, é indispensável para que as causas dos problemas sejam descobertas e possam ser trabalhadas na avaliação de resultados (BOOG, 2001).

Para a realização do planejamento é necessário identificar quais competências precisam ser melhoradas e que são exigidas pelos planos dos cargos. Estas competências formam o que é conhecido como o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). O conhecimento é aquilo que os colaboradores precisam saber, as habilidades são aquilo que estas mesmas pessoas precisam saber fazer e as atitudes são as formas como elas se comportam (BOOG, 2001).

A execução da capacitação nada mais é do que a parte prática daquilo que foi planejado anteriormente, com o objetivo de melhorar as necessidades de capacitação que foram identificadas na organização. Deve ser levado em consideração a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados (MARRAS, 2016).

A avaliação do treinamento tem como objetivo conferir os efeitos daquilo que foi planejado e esperado pela instituição. É importante que ao final desta etapa seja possível mensurar os resultados atingidos, pois mensurar os resultados é uma das maiores dificuldades encontradas na área de treinamento e desenvolvimento de pessoas (MARRAS, 2016).

Algumas empresas já entendem que a capacitação não se faz necessária somente para os colaboradores de níveis operacionais. Existe a importância de se trabalhar essa capacitação com as chefias também, pois um gestor bem capacitado reflete bons resultados por meio de uma boa comunicação para seus subordinados, contribuindo com melhorias na produtividade e na qualidade do público interno da empresa (BRUM, 2010).

Estas empresas acreditam que a informação é a estratégia mais eficiente para aproximar-se dos colaboradores e que o gestor é o mediador para fazer com que isso aconteça, tem os gestores como grandes parceiros (BRUM, 2010).

Desta maneira, após o treinamento aplicado, percebe-se como os gestores se tornam mais confiantes e prontos na hora de assumir o papel de comunicador. Eles passam a entender os objetivos da empresa, no sentido de que o treinamento para desenvolver uma boa comunicação, leva aos seus colaboradores bons resultados na motivação e no alcance de metas e objetivos para a organização (BRUM, 2010).

A visão da capacitação deve sempre ser estratégica dentro das empresas, pois está sendo aplicado um investimento com objetivo de atingir retornos garantidos em relação à qualidade, excelência e dedicação dos colaboradores. Para garantir este investimento, as empresas precisam levar aos seus funcionários os processos e objetivos da mesma, para envolvê-los (BEKIN, 1995).

Quando a empresa resolve investir no seu colaborador, ela acaba desenvolvendo também a qualidade dos seus produtos e serviços e em consequência disso, aumenta as suas vendas e atende melhor os seus clientes (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Este processo pode ser aplicado em toda a empresa e é indicado para aprimorar ou possibilitar novas habilidades aos colaboradores. Ao capacitá-los, a empresa se intensifica, alcançando metas e objetivos. Com o aumento da competição no mercado de trabalho, as organizações precisam estar prontas, tendo assim, a capacitação como única saída (BOOG, 2002).

O maior desafio a ser enfrentado no treinamento é a escolha do programa que será executado. No momento da escolha de métodos e recursos, deve-se manter um equilíbrio entre a cultura da empresa e o público que será capacitado. É

necessário tomar cuidado em todos os detalhes deste subsistema, por mais simples que sejam, todos devem ser considerados (BOOG, 2002).

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Todas as empresas possuem a sua própria cultura, que mostra com o que determinada empresa se identifica e que ressalta os seus costumes, crenças e valores. Por meio da cultura, a organização define o seu perfil e controla e direciona o comportamento do quadro de colaboradores que a formam (MARRAS, 2016).

A cultura organizacional é definida como um conjunto de valores que estão em atividade em determinada organização, as suas relações e hierarquias, que definem os modelos de comportamentos e atitudes, a fim de guiar as ações e decisões da empresa (LACOMBE, 2003).

Nas organizações, a cultura influencia o comportamento de todas as pessoas que nela trabalham. Algumas consequências são as decisões da empresa, as atribuições dos seus colaboradores, as formas de relacionamento com os parceiros comerciais, a comunicação, o estilo de liderança, a maneira como os funcionários se vestem e se comportam no ambiente de trabalho, sua propaganda, entre outras (LUZ, 2003).

A cultura organizacional está para a empresa, assim como a personalidade está para cada pessoa, ou seja, a cultura representa a personalidade da instituição e também a dos seus próprios colaboradores. (LUZ, 2003).

Esta cultura pode ser positiva para as organizações quando trabalhada de forma correta, ou seja, de acordo com as metas organizacionais. Mas, ela também pode ser negativa quando influencia no comportamento das pessoas em caminhos diferentes àqueles que estão de acordo com as metas da organização (SILVA, 2008).

2.5.1 Liderança

A liderança é definida, segundo Silva (2008), como um método de guiar e inspirar as tarefas em determinados grupos, com o objetivo de atingir as metas e os objetivos organizacionais.

Podem surgir nas organizações dois tipos de liderança: formal e informal. No primeiro tipo, a liderança é praticada por pessoas que foram escolhidas para assumir funções de autoridade formal dentro das organizações. Já no segundo, a liderança é praticada por pessoas que possuem habilidades diferenciadas e por conta disso acabam se tornando influentes (SILVA, 2008).

É importante saber que gerenciamento e liderança são diferentes, apesar de serem vistas como a mesma coisa. Liderança vai além do que gerenciamento, pois ela acontece sempre que uma pessoa influencia o comportamento de uma outra pessoa ou de um grupo de pessoas, que podem acontecer pelos seus próprios objetivos ou pelos objetivos das outras pessoas, ou seja, não são ações coerentes com os objetivos da organização. Já gerenciamento visa somente o alcance dos objetivos organizacionais (SILVA, 2008).

Os gerentes precisam exercer liderança para serem eficazes e possuir a habilidade da liderança para realizar as suas atividades. É importante que os gestores saibam gerenciar as pessoas e este gerenciamento é envolvido pela liderança por meio das habilidades, utilização de comunicação e também do uso da linguagem, cerimônias e ambiente físico (SILVA, 2008).

Todos os líderes precisam oportunizar uma melhoria constante na competitividade da organização em que atua, certificando-se de que será disponibilizado para os seus parceiros um ambiente de trabalho adequado para a realização das suas tarefas e que os mesmos sejam vistos igualmente (VENDRAMINI, 2000).

No setor público, os gestores, juízes por exemplo, precisam exercer a liderança de modo que consigam influenciar os servidores para alcançar as metas da instituição. É necessário saber investir na gestão de pessoas, com o objetivo de manter um padrão de excelência, proporcionando qualidade de vida no ambiente de trabalho e rapidez na prestação de serviço jurisdicional (RUSSO, 2009)

Um líder precisa também observar onde se encontram as causas (erros) do fracasso na organização, com o objetivo de seguir sempre com um crescimento contínuo. As variáveis que ocorrem dentro e fora da organização devem ser consideradas (MACUCO, 2002).

2.5.2 Mudanças Organizacionais

Um dos maiores problemas que uma empresa pode enfrentar, é a mudança da sua cultura organizacional. Mudar a cultura pode fazer com que se mude a forma como as pessoas pensam e agem, e em algumas situações, faz-se necessário trocar essas pessoas. Visto que as pessoas foram admitidas com base na cultura que a organização mantém, então essas pessoas que continuam na empresa já levam consigo e aceitam o conjunto de valores da organização. Fazer essa troca de cultura pode confrontar com o pensamento e a ação dos colaboradores (LACOMBE, 2003).

A cultura pode ser alterada quando os responsáveis percebem o que tem que ser feito e como fazer, e também saber quando esta mudança se faz necessária. É preciso criar condições necessárias para iniciar uma nova direção, e ajudar as pessoas envolvidas a receberem o melhor desta nova cultura (LACOMBE, 2003).

É necessário que a empresa tenha capacidade de ser inovadora, conforme tais características: adaptabilidade para resolver problemas que ocorrem no ambiente de trabalho; senso de identidade para conhecer o passado e o presente e também mostrar quais são os objetivos da empresa para todos os colaboradores; perspectiva exata do meio ambiente; integração entre os participantes, pois a organização precisa ser um bom local para todos que a formam (SILVA, 2008).

As mudanças que ocorrem nas instituições são vistas muitas vezes como ameaçadoras às pessoas que nela trabalham, pois, mudanças organizacionais podem fazer com que se mude a forma como as pessoas pensem também. Cada pessoa possui as suas particularidades, ou seja, suas características pessoais formam um padrão de acordo com a sua personalidade e isso pode fazer com que elas resistam às mudanças propostas pela empresa (MACUCO, 2002).

2.5.3 Clima Organizacional

O clima organizacional é definido como uma demonstração de sentimentos dos colaboradores perante os valores, as políticas, as técnicas de

gestão de pessoas, o relacionamento com os colegas e gestores e também a situação econômica da empresa (BOOG, 2002).

O clima organizacional também é entendido como um grau de satisfação dos seus colaboradores em determinado momento. Este clima é afetado por diversos fatores externos à empresa e como exemplo tem-se as condições de saúde, habitação, familiares dos seus funcionários e as próprias condições sociais. Um dos principais fatores que determinam o clima é a cultura que a empresa carrega. Pode-se afirmar, assim, que a cultura é a causa, e o clima é a consequência, e ambos são fenômenos intangíveis e que se complementam (LUZ, 2003).

Por meio do levantamento de informações para analisar o clima organizacional de uma empresa, é possível identificar o que causa insatisfação, angústia, frustrações, tensões e expectativas geradas no ambiente de trabalho das pessoas (SILVA, 2008).

As organizações entendem que colaboradores satisfeitos produzem mais, e por conta disso impulsionam os resultados organizacionais. Existe um conjunto de métodos com a finalidade de chamar a atenção dos empregados, ou seja, atrair a satisfação dos mesmos (BOOG, 2002).

Para a organização ter expectativa de seus funcionários na contribuição para o alcance dos resultados organizacionais, precisa estar atenta e proporcionar a eles satisfação no ambiente em que trabalham. Quanto mais positiva for esta espera que os gestores têm da contribuição de seus funcionários, maior será a obrigação de garantir um excelente clima organizacional (BOOG, 2002).

Garantir um bom clima dentro das empresas e manter os colaboradores motivados e animados para produzir mais e melhor é, e sempre foi, obrigação e um desafio para os gestores (BOOG, 2002).

Durante todo o tempo de vida de uma organização, ou parte dele, a cultura organizacional permanece presente apontando quais caminhos os colaboradores devem seguir com base nos princípios organizacionais. Já o clima organizacional pode ser alterado a qualquer momento, devido às dificuldades do mercado, crises, novas tecnologias que não precisam das pessoas, salários e benefícios, aumento de exigências dos colaboradores, são motivos que contribuem

para a alteração do clima de uma instituição e dos seus resultados (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

2.5.4 Motivação

A motivação é entendida como uma força que dá incentivo as pessoas a agirem. Contudo, é importante saber utilizar técnicas corretas para identificar os fatores motivacionais de cada pessoa dentro das empresas, pois cada colaborador possui as suas motivações próprias e que são formadas por necessidades diferentes (GIL, 2001).

Ainda segundo o mesmo autor, a motivação está diretamente ligada com a produtividade, ou seja, colaboradores motivados tendem a realizar um melhor trabalho, tanto de forma individual como em grupos, atingindo assim melhores resultados para a organização.

Vergara (2006), diz que nenhuma pessoa pode motivar outra. Somente a própria pessoa é capaz de se motivar ou não. A única coisa que as pessoas de fora podem fazer é incentivar, ou seja, estimular a motivação de outra pessoa.

Uma das maneiras de motivar as pessoas é dar autonomia, ou seja, valorizar cada funcionário fazendo com que eles se sintam “donos” da função que desempenham e ter alta expectativa em relação a eles (LACOMBE, 2011).

A motivação é um processo intrínseco, pois cada pessoa possui a sua própria motivação, ela está no seu interior. Para atingir melhores resultados e trabalhar com mais satisfação, é necessário um estímulo que vem de fora e que seja iniciado por alguém da organização. Gerando desta forma, um impulso para que cada colaborador seja atingido de alguma forma e assim ser motivado (VERGARA, 2006).

Para que os colaboradores sejam motivados de maneira eficiente, as organizações precisam fazer com que cinco categorias sejam atingidas. São elas: é preciso fazer com que os colaboradores façam parte da organização, permaneçam na organização, compareçam ao trabalho regularmente, tenham bom desempenho e demonstrem cidadania (BATEMAN; SNELL, (2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Segundo Dmitruk (2001), a palavra método tem origem da palavra grega “*methodos*” e significa “caminho para chegar a um fim”. Vergara (2010), complementa dizendo que método significa também atingir o objetivo de uma pesquisa, seja descrevendo, explicando, descobrindo, compreendendo ou predizendo qualquer acontecimento.

Para a ciência, o método científico é um instrumento de trabalho e o seu resultado depende de quem está utilizando. Este método é formado por um conjunto de processos que precisam ser efetuados de maneira correta para conseguir chegar a verdade e atingir o que é almejado na pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2002).

Segundo Demo (1987), a metodologia é uma das formas de se fazer ciência. Ela cuida de todos os procedimentos, ferramentas e caminhos que serão utilizados. A ciência por sua vez tem como objetivo analisar a realidade de forma teórica e prática e para chegar a este objetivo surgem vários caminhos. Assim, a metodologia se torna responsável pela definição dos instrumentos que serão utilizados.

Para a realização desta pesquisa serão apresentados os procedimentos metodológicos que são: o delineamento da pesquisa, a definição da área ou população e o plano de coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é definida como a atividade básica da ciência. A partir da pesquisa é que se descobre a verdade, pois a mesma pode ser diferente de como se apresenta à primeira vista (DEMO, 1987).

Define-se pesquisa também como um procedimento formal, com a utilização de uma técnica de pensamento reflexivo, que precisa de uma análise científica para conseguir chegar a verdade (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Segundo Malhotra (2006) a pesquisa descritiva, como o próprio nome já diz, tem como objetivo descrever algo. Cervo e Bervian (2002) complementam a

pesquisa descritiva dizendo que além de observar, ela registra, analisa e correlaciona os fenômenos sem manipulação alguma.

Este tipo de pesquisa procura compreender as diferentes situações que estão no meio político, econômico, na vida social e outras características do comportamento das pessoas, que podem ser individuais ou em grupos ou comunidades (CERVO; BERVIAN, 2002).

A pesquisa descritiva busca encontrar com exatidão, com que frequência ocorre determinado fato ou fenômeno, qual a sua relação e conexão com outros e também as suas características e natureza (CERVO; BERVIAN, 2002).

A pesquisa de campo é utilizada quando o pesquisador precisa adquirir informações de um problema que ocorre em determinado lugar e que precisa de uma resposta. Por meio desta pesquisa observa-se os fatos que ocorrem, para depois fazer uma análise dos dados que foram obtidos (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Esta pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 186).

Neste estudo a pesquisa foi descritiva e os dados foram obtidos por meio da pesquisa de campo.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO

A população alvo se caracteriza por um conjunto de elementos que possam apresentar as informações procuradas pelo pesquisador e que precisam ser entendidas pelo mesmo (MALHOTRA, 2006).

Os parâmetros populacionais podem ser obtidos de duas maneiras: por meio do censo, que abrange todos os elementos de uma população ou da amostra, que abrange apenas um subgrupo de elementos de uma população (MALHOTRA, 2006).

Neste estudo, a pesquisa foi aplicada com 28 colaboradores da Instituição Pública localizada no município de Içara – SC. A instituição é formada por 30 servidores públicos, sendo cinco deles líderes, e 13 estagiários, que no total somam

43 colaboradores. A pesquisa foi aplicada com os colaboradores por meio de um questionário e com os gestores da instituição foi aplicada uma entrevista semiestruturada.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Nesta etapa da pesquisa, inicia-se a aplicação dos instrumentos que foram elaborados junto as suas técnicas, para enfim iniciar a coleta dos dados. É necessário que esta etapa seja bem planejada, pois ela leva tempo e exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal. Além disso, um bom planejamento evita desperdícios de tempo no trabalho, facilitando a próxima etapa (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Após serem definidos os objetivos e a população que será estudada, faz-se necessário analisar como será feita a coleta dos dados. Existem duas opções para realizar esta coleta, que podem ser feitas por meio dos dados primários ou secundários (BARBETTA, 2007).

Um exemplo de dados primários é quando a empresa precisa saber o interesse que os colaboradores têm em participar de programas de treinamento e satisfação com o trabalho, ou seja, essas informações precisam ser levantadas de forma que o entrevistador observe diretamente cada colaborador (BARBETTA, 2007).

As principais técnicas utilizadas para obter os dados primários são entrevistas, questionários, formulários e também por observação (DIEHL; TATIM, 2004). Nesta pesquisa foram utilizados os dados primários, pois foi identificado junto com os colaboradores quais as necessidades de capacitação percebidas por eles na instituição pública em que trabalham.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Lakatos e Marconi (2001), após os dados serem manipulados e os resultados serem obtidos, faz-se necessário nesta etapa analisar e interpretar os mesmos.

Estas duas etapas são diferentes, porém se relacionam. Na análise ou explicação dos dados, ocorre uma tentativa de esclarecer quais são as relações que existem entre o fenômeno estudado com outros fatores. Já na interpretação é realizada uma apuração entre as variáveis independente e dependente, com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre determinado fenômeno (LAKATOS; MARCONI, 2001).

A pesquisa qualitativa tem por objetivo descrever quão complexo é determinado fato ou fenômeno e qual a relação existente entre as demais variáveis. Busca também entender e fazer a classificação dos progressos vividos pelos grupos sociais e analisar os seus comportamentos para poder contribuir, de certa forma, com a mudança destas pessoas (DIEHL; TATIM, 2004).

Esta pesquisa é qualitativa e a técnica para a obtenção dos dados, ou seja, o instrumento de pesquisa, foi um questionário estruturado com os colaboradores e entrevista semiestruturada com os gestores da instituição.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segue no quadro abaixo a síntese dos procedimentos metodológicos que serão utilizados nesta pesquisa.

Quadro 1 - Síntese dos procedimentos metodológicos

(continua)

Objetivos Específicos	Tipos de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da Pesquisa	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Traçar o perfil dos colaboradores da Instituição pesquisada; Realizar pesquisa com os colaboradores visando identificar as necessidades de treinamento percebidas por eles;	Descritiva	Pesquisa de Campo	Primário	Questionário	Qualitativa

Quadro 1 - Síntese dos procedimentos metodológicos

(conclusão)

Objetivos Específicos	Tipos de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da Pesquisa	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Efetuar entrevistas com os responsáveis por cada setor, visando identificar a necessidade de capacitação dos colaboradores e de si próprio;	Descritiva	Pesquisa de Campo	Primário	Entrevista semiestruturada	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada no período de 31/02/17 à 31/03/17, em uma Instituição Pública localizada no município de Içara/SC.

A instituição pública pesquisada foi fundada no dia 27 de junho de 1986 e está localizada no município de Içara/SC. A comarca de Içara abrange também o município de Balneário Rincão/SC e presta serviços jurídicos a sociedade. Possui 43 colaboradores, destes 30 são servidores públicos e 13 são estagiários.

Os órgãos públicos são formados pelos agentes públicos, que são as pessoas físicas que dirigem o Estado. Estas instituições buscam sempre a eficiência e a qualidade na prestação de seus serviços. Mas para que isso aconteça, é necessário iniciar uma nova cultura de gestão e abrir mão dos modelos tradicionais (PEREIRA, 2014).

Para que estas organizações não se tornem obsoletas, é importante que invistam em seus servidores disponibilizando conhecimento ou capacitações, para que consigam atender seus clientes com qualidade, ou seja, sem perder a eficiência nos serviços prestados (SOUZA, 2011).

Foram aplicadas duas pesquisas, no primeiro momento foi aplicado um questionário com os colaboradores e no segundo momento foi feita uma entrevista com os gestores.

4.1 RESULTADO DA PESQUISA COM OS COLABORADORES

A instituição possui 43 colaboradores, destes 28 responderam ao questionário, que correspondem a 65,12% dos colaboradores. São 38 colaboradores e cinco líderes. Todos os líderes foram entrevistados. Os colaboradores não foram identificados. Nos resultados, os colaboradores aparecem como C1, C2 e assim sucessivamente e os gestores como G1, G2 e assim sucessivamente também.

O questionário dos colaboradores possui 18 questões e dos gestores 16 questões, com perguntas abertas e fechadas. Foram questionadas nas perguntas fechadas: idade; gênero; estado civil; cidade onde reside; escolaridade; tempo de atuação na organização e função exercida na organização. Nas perguntas abertas foram questionados: fatores motivadores e desmotivadores; relacionamento dentro

da instituição; importância e frequência das capacitações. Segue abaixo os resultados obtidos.

4.1.1 Perguntas Fechadas

Na primeira pergunta, quando questionados sobre a idade, os colaboradores responderam que:

Tabela 1 - Idade

Idade	Quantidade	%
Menos de 18 anos	0	0,00
De 18 a 20 anos	4	17,39
De 21 a 25 anos	4	17,39
De 26 a 30 anos	2	8,70
De 31 a 35 anos	4	17,39
Mais de 35	9	39,13
Total	23	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Dos questionados, a maioria dos colaboradores possuem mais de 35 anos, em seguida 17,39% possuem entre 18 e 20 anos, 21 a 25 anos e 31 a 35 anos e a menor parte das pessoas possuem faixa etária entre 26 a 30 anos, com 8,70% das respostas.

Quanto ao gênero os colaboradores responderam que:

Tabela 2 - Gênero

Gênero	Quantidade	%
Feminino	16	69,57
Masculino	7	30,43
Total	23	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

De modo geral, o gênero feminino predomina na instituição, pois 69,57% dos questionados são mulheres e 30,43% são homens.

No que se refere ao estado civil, os colaboradores responderam que:

Tabela 3 - Estado civil

Estado civil	Quantidade	%
Solteiro	11	47,83
Casado	10	43,48
Divorciado	2	8,70
Total	23	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Conforme resposta dos colaboradores, a maioria deles são solteiros, com 47,83% das respostas, já os casados somam 43,48% e a minoria são divorciados, com 8,70%.

Sobre a cidade onde reside, os colaboradores responderam que:

Tabela 4 - Cidade onde reside

Cidade onde reside	Quantidade	%
Criciúma	11	47,83
Içara	10	43,48
Morro da Fumaça	2	8,70
Total	23	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

De acordo com a tabela acima, a cidade predominante é Criciúma, com 47,83% das respostas, já 43,48% residem em Içara e apenas 8,70% residem em Morro da Fumaça.

Sobre a escolaridade os colaboradores responderam que:

Tabela 5 - Escolaridade

Escolaridade	Quantidade	%
Superior Incompleto	10	43,48
Superior Completo	3	13,04
Especialização	10	43,48
Mestrado	0	0,00
Doutorado	0	0,00
Total	23	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Conforme descrito na tabela acima, a maioria dos questionados possuem ensino superior incompleto e especialização, ambos com 43,48% das respostas e a minoria dos colaboradores possuem ensino superior completo, somando 13,04%.

Sobre o tempo de atuação na organização os colaboradores responderam que:

Tabela 6 – Tempo de atuação na organização

Tempo de atuação na organização	Quantidade	%
Menos de 5 anos	13	56,52
De 5 a 10 anos	6	26,09
De 11 a 15 anos	1	4,35
De 16 a 20 anos	3	13,04
Mais de 20 anos	0	0,00
Total	23	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

De modo geral, a maioria dos colaboradores atuam a menos de 5 anos na instituição, somando 56,52% das respostas, em seguida 26,09% atuam de 5 a 10 anos; 13,04% atuam de 16 a 20 anos e a minoria, com 4,35% das respostas trabalham na organização de 11 a 15 anos.

No que se refere a função exercida na organização os colaboradores responderam que:

Tabela 7 - Função exercida na organização

Função exercida na organização	Quantidade	%
Analista Administrativo	1	4,35
Analista Jurídico	1	4,35
Assistente Social	1	4,35
Assessora de Gabinete	1	4,35
Contador	1	4,35
Estagiário	10	43,48
Técnico de Suporte em Informática	1	4,35
Técnico Judiciário Auxiliar	3	13,04
Oficial de Justiça	4	17,39
Total	23	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Conforme a tabela acima, a maioria dos questionados são estagiários, com 43,48% das respostas, em seguida 17,39% são Oficiais de Justiça e 13,04% são Técnicos do Judiciário Auxiliar. A minoria dos questionados que fazem parte do quadro de colaboradores são Analista Administrativo, Analista Jurídico, Assistente

Social, Assessora de Gabinete, Contador e Técnico de Suporte em Informática, ambos com 4,35% das respostas.

4.1.2 Perguntas Abertas

Quando questionados sobre os fatores que motivam os colaboradores a trabalharem na instituição, os mesmos responderam que:

Tabela 8 - Fatores que motivam os colaboradores

Colaborador	Fatores que motivam os colaboradores
C1	Estabilidade, licença-prêmio, benefícios inerentes ao cargo público.
C2	Estabilidade profissional, bom clima organizacional, resultados concretos dos trabalhos realizados e carga horária adequada.
C3 e C9	Estabilidade.
C4	O fator preponderante é o conhecimento que consigo adquirir trabalhando nesta instituição.
C5	Aprendizado.
C6	Adoro a área jurídica e quero seguir carreira na magistratura.
C7	Excelente clima organizacional, ambiente de ótima convivência, equipamentos e materiais novos e de boa qualidade.
C8	É uma organização pautada pelo compromisso, seriedade e responsabilidade, visando benefícios à sociedade.
C10	Estabilidade, salário, status social, credibilidade.
C11	Além do trabalho em si, a missão e comprometimento com a sociedade que a organização exerce me motivam.
C12	Fator econômico. Para adquirir experiência e aprender mais sobre o curso que faço na faculdade.
C13	O aprendizado, carga horária adequada, bom clima organizacional e o fator econômico.
C14	Conseguir ajudar a população e ser um servidor público exemplar, respeitando e atendendo com atenção e cordialidade as pessoas.
C15	Estabilidade, dignidade no desempenho da função e salário, bom ambiente de trabalho.
C16	Estabilidade, alguns benefícios (inexistentes na iniciativa privada), carga horária.
C17	Gosto da função que exerço.
C18	O fato da instituição ter uma das melhores estruturas dentre os demais poderes.
C19	Estabilidade do serviço, salário, identificação pessoal com os trabalhos da instituição.
C20	O entusiasmo pela profissão, seguido pelo interesse em questões que envolve a família.
C21	Área onde pretendo trabalhar no futuro, tendo em vista estar completando graduação na área.
C22	Aprendizado, evolução nos conhecimentos jurídicos.
C23	Estabilidade, bom ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

A maioria dos colaboradores respondeu que os fatores motivadores mais importantes são: a estabilidade, o salário, a carga horária, alguns benefícios

inexistentes na iniciativa privada e bom clima organizacional. Outro fator importante citado pelos estagiários foi o aprendizado, ou seja, o conhecimento que os mesmos estão adquirindo durante o período em que passam na instituição.

A motivação de pessoal nas organizações precisa ser vista de maneira individual. É necessário conhecer e identificar as necessidades de cada colaborador, pois nem sempre aquilo que motiva algumas pessoas é apropriado para outras. Os gestores precisam estar atentos a cada colaborador e criar condições para que a motivação chegue até eles (LACOMBE, 2011).

Quanto aos fatores que desmotivam os colaboradores a trabalharem na instituição, os mesmos responderam que:

Tabela 9 - Fatores desmotivadores

Colaborador	Fatores desmotivadores
C1, C18 e C20	Falta de valorização do servidor.
C2	Desvalorização do servidor pela falta de pagamento de promoções e reposição da inflação.
C3	Falta de reconhecimento profissional.
C4, C5, C6, C7 e C22	Nenhum.
C8	Poucos recursos muitas vezes diminuem a eficiência dos serviços prestados, comprometendo a celeridade.
C9	A pouca valorização do trabalho pela Instituição, por exemplo, falta pessoas para trabalhar e o salário está defasado.
C10	Falta de apoio para o desenvolvimento pessoal e profissional.
C11	Algumas burocracias e pessoas que não se comprometem a realizar o trabalho de forma eficaz.
C12	Sistema e a rotina.
C13	Falta de apoio para resolver algumas atividades, principalmente no início do estágio.
C14	Desigualdade no tratamento entre as diferentes funções dentro da organização.
C15	Não há fator que me desmotive a trabalhar, mas um ponto negativo são os direitos já conquistados que foram retirados pelo empregador.
C16	Falta de valorização do trabalhador como ser humano; falta de investimento para melhorar os meios e o ambiente de trabalho.
C17	Falta de valorização do servidor e de capacitação.
C19	Tratamento da administração e de alguns setores da cúpula com os servidores, falta de pessoas.
C21	Excessiva carga de serviço, sistema instável.
C23	Redução dos benefícios concedidos anteriormente, falta de reconhecimento.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Conforme a tabela acima, a maioria dos colaboradores respondeu que a falta de valorização do servidor público é um dos maiores problemas que resultam na desmotivação.

Ainda foi comentado a falta de recursos que acabam diminuindo a eficiência dos serviços prestados, falta de reconhecimento e apoio para o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional, redução de benefícios que foram concedidos anteriormente e também a carga excessiva de serviço em alguns setores com poucos colaboradores. Alguns dos estagiários responderam que não há nenhum fator que seja desmotivador dentro da instituição.

Segundo Bateman e Snell (2006), um colaborador não está intensamente motivado se acreditar que não pode ter um bom desempenho para atingir as metas de uma empresa, pelo fato da mesma não dar oportunidades de crescimento.

Quanto ao relacionamento com os colegas, os colaboradores responderam que:

Tabela 10 - Relacionamento com os colegas

Colaborador	Relacionamento com os colegas
C1, C3, C5, C10, C17 e C19	Bom.
C2	Há cooperação mútua e bom relacionamento.
C4 e C14	Excelente.
C6	É ótimo. Todos se ajudam para que o trabalho aconteça da melhor forma possível.
C7	Devido a poucas horas trabalhadas converso pouco com os colegas, mas todos são educados e tem muita gentileza.
C8	Relacionamento bom, embasado no mútuo respeito.
C9	Acredito que bom. Há parceria entre os integrantes da equipe.
C11, C18 e C21	Ótimo.
C12	Bom. Com bom convívio no ambiente de trabalho e fora dele.
C13 e C20	Muito bom.
C15	Muito bom, muito profissional. Acredito que seja nota 10.
C16	É bom, todos são amigáveis e procuram ajudar uns aos outros.
C22	Saudável.
C23	No geral é bom, com suas exceções.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Conforme a tabela acima, a maioria dos colaboradores respondeu que há um bom relacionamento com os colegas, ou seja, existe um bom convívio e uma parceria para desempenhar as atividades da melhor maneira possível.

Dentro das organizações é fundamental que as pessoas trabalhem em equipe para que consigam desenvolver um ótimo trabalho e aumentem a produtividade, a competitividade e a eficiência, seja com produtos ou serviços. Isto é, um bom relacionamento com os colegas de trabalho contribuem muito para o desenvolvimento de todos (CASADO, 2002).

Sobre o relacionamento com os líderes, os colaboradores responderam que:

Tabela 11 - Relacionamento com o seu líder

Colaborador	Relacionamento com o seu líder
C1, C3, C4, C10, C12, C16, C17, C18 e C19	Bom.
C2	O líder é acessível e permite o diálogo claro e direto.
C5, C11 e C21	Ótimo.
C6	É ótimo. Temos contato praticamente todos os dias e está sempre disposto a ajudar.
C7	Relacionamento bem propício para um ambiente de trabalho. É um líder excelente, com um humor contagiante.
C8	Relacionamento bom, embasado no mútuo respeito.
C9	Bom, nos damos bem nas questões de trabalho.
C13	Excelente, o líder permite um diálogo claro e aberto.
C14	Muito bom.
C15	Profissional, respeitoso.
C20	Satisfatório.
C22	Agradável.
C23	Profissional.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Conforme resposta dos colaboradores, a maioria possui um bom relacionamento com o seu líder. Existe um diálogo claro e direto entre ambos, facilitando na execução das atividades do dia-a-dia.

Dentro das organizações os líderes têm um papel muito importante por possuir influência na hora de estimular os colaboradores a serem mais participativos. É necessário que os líderes estejam preocupados não somente com a produtividade, mas também precisam estar atentos a buscar motivação junto com os colaboradores para a realização das suas atividades, dando instruções e capacitação aos mesmos, para um melhor desempenho pessoal e profissional (MARTINS, 2013).

No que se refere à motivação dentro da instituição, a maioria dos colaboradores respondeu que:

Tabela 12 - Você é um colaborador motivado?

(continua)

Colaborador	Você é um colaborador motivado?
C1	Não, pela falta de valorização dos servidores.
C2	Parcialmente motivado. Porque se por um lado há as vantagens de um serviço público estável, por outro lado há a rigidez em alterar alguns aspectos que necessitam de mudanças.
C3	Não, baixaram meu salário.

Tabela 12 - Você é um colaborador motivado?

(conclusão)

Colaborador	Você é um colaborador motivado?
C4	Sim, pois o conhecimento que adquiro aqui é um grande motivador, aliado a um relacionamento excelente com meus colegas.
C5	Sim, ter experiência.
C6, C17 e C20	Sim. Porque faço o que gosto.
C7	Sim.
C8	Sim, faço parte de um órgão que busca atender de melhor modo a sociedade.
C9	Sou um colaborador motivado, pois adoro meu trabalho, embora ultimamente a instituição tenha deixado a desejar.
C10	Sim, gosto de fazer sempre o meu melhor, porque não gosto de retrabalho.
C11	Me considero uma colaboradora motivada, porque dentro da área de trabalho além de fazer o que gosto, tenho uma boa equipe de apoio e um bom líder.
C12	Sim. Procuo fazer o trabalho de forma correta e sempre aprendendo algo novo.
C13	Sim, o estágio é um fator motivador para adquirir conhecimento e experiência.
C14	Sim. Porque acredito que meu trabalho ajuda os usuários dos serviços.
C15	Sim. Porque gosto do que faço, sempre tento fazer com o máximo de dedicação e profissionalismo.
C16	Em parte sim. Minha motivação decai em razão principalmente da falta de reconhecimento, por parte do empregador, do trabalho desempenhado.
C18	Sim. Ser servidor público sempre foi meu objetivo.
C19	Não. A motivação inicial desapareceu em razão do tratamento que a administração dá aos servidores.
C21	Sim, pois tenho interesse na área.
C22	Sim, contribuir pro bem do grupo e desenvolver meu conhecimento jurídico me motiva.
C23	Sim, porque gosto do que faço e procuro melhorar a cada dia.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

A maioria dos colaboradores respondeu que são motivados, pois gostam da área em que atuam, e também, no caso dos estagiários, a experiência que estão adquirindo nesta instituição é um fator motivador. Há também colaboradores parcialmente motivados, ou seja, segundo eles há falta de valorização do servidor público e mudanças em alguns aspectos que acabam não sendo alterados.

Na maior parte das empresas, cada colaborador busca particularmente voltar sua atenção apenas para o desempenho da sua atividade, ou seja, ele busca atingir determinada tarefa de acordo com as suas características. Isso faz com que as empresas precisem utilizar de novas técnicas no ambiente de trabalho de cada colaborador, afim de motivá-lo (BERGAMINI, 1997).

Quando questionados sobre a capacitação, se ela motiva os colaboradores, os mesmo responderam que:

Tabela 13 - A capacitação motiva os colaboradores?

Colaborador	A capacitação motiva os colaboradores?
C1	Acredito que a motivação depende de vários itens. A capacitação é apenas um deles.
C2	Sim, porque os colaboradores se sentem mais úteis e capazes de exercer suas atividades com mais eficiência.
C3	Sim, dá mais segurança para trabalhar.
C4	Desconheço os efeitos de uma capacitação em relação à motivação.
C5	Sim, a ter maior conhecimento, crescer profissionalmente.
C6	Sim, pois é sempre bom reciclar os conhecimentos e aprender coisas novas.
C7 e C21	Sim. Pode motivar, pois o colaborador vai obter conhecimento para atuar na função.
C8	Sim, a capacitação traz maior segurança aos colaboradores ao desempenharem suas funções.
C9	Sim. A capacitação sempre motiva o colaborador, pois ao aprender coisas novas, o servidor/colaborador se engaja mais em sua atividade.
C10	Com toda a certeza a capacitação desenvolve a motivação; saber fazer bem o que se propõe é a melhor satisfação que qualquer trabalhador busca.
C11	Sim, Acredito que a capacitação ajuda os colaboradores a se motivarem e buscarem melhorar para si e para os outros.
C12	Sim, Pois auxilia, muitas vezes, no funcionamento do trabalho.
C13	Sim. Um colaborador capacitado pode melhorar o desempenho de suas funções e contribuir com o crescimento da organização e também crescer profissionalmente, aumentando a sua motivação.
C14	Acredito que sim. Quando recebemos treinamento e capacitações nos sentimos mais preparados para realizar nossas obrigações.
C15	Sim, sempre há coisas novas a aprender. Sempre devemos estar atentos as tendências do mercado de trabalho.
C16	Sim. A capacitação motiva, renova, abre novas janelas para o desempenho das atividades.
C17	Sim. Porque quando temos conhecimento do que fizemos, temos mais confiança e nos sentimos motivados.
C18	Sim. Porque além de promover o desenvolvimento pessoal, a capacitação faz com que o trabalhador se sinta valorizado.
C19	Pode, pois aperfeiçoa as habilidades dos colaboradores, mas não pode ser aplicada isoladamente.
C20	Sim. Porque a partir do momento que nos aprimoramos, passamos a desenvolver melhor nosso trabalho.
C22	Sim.
C23	Sim, porque sempre há muito a aprender.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Conforme observado na tabela acima, a maioria dos colaboradores respondeu que sim, a capacitação motiva. As justificativas das respostas foram das mais variadas, porém as mais comentadas foram que: sempre é bom aprender coisas novas, isso acaba motivando de alguma forma; a capacitação ajuda no momento em que o colaborador executa as suas funções, deixando-o mais preparado e dando maior segurança; contribui com o crescimento pessoal e profissional.

Segundo Martins (2013), é por meio da capacitação que os colaboradores melhoram os serviços prestados nas organizações e é também essa capacitação

que favorece com o aumento do comprometimento dos servidores na execução das suas atividades. Além disso, contribui com a melhoria do desempenho das habilidades e com o aumento da motivação pessoal, que é essencial para incentivar um desempenho contínuo nas atividades.

Lacombe (2011) complementa dizendo que para os bons colaboradores, a capacitação é um benefício que pode oportunizar um ambiente de trabalho desafiador e motivador.

Sobre a importância da capacitação nas organizações, os colaboradores responderam que:

Tabela 14 - Importância da capacitação nas organizações

Colaborador	Importância da capacitação nas organizações
C1	Com certeza, profissionais que recebem treinamentos executam melhor suas atividades.
C2	Sim, a capacitação provê informações necessárias ao desempenho das funções do colaborador, de modo a utilizar em favor da organização as mais recentes descobertas e métodos que auxiliarão no melhor desempenho da organização como um todo.
C3	Sim, possibilita o trabalho com segurança, qualidade e mais celeridade.
C4	Embora não conheça seus efeitos, acredito que profissionais bem capacitados estão mais preparados para lidarem com situações difíceis no ambiente de trabalho.
C5	Capacitar é treinar, direcionar o profissional a um processo de reciclagem. Levar conhecimento específico as necessidades da empresa.
C6	Sim, temos que evoluir junto com o mundo e isso só é possível por meio das capacitações.
C7	Sim, a capacitação é importante para o funcionário continuar exercendo sua função.
C8	Sim, uma vez que traz uma série de fatores benéficos, como maior eficiência nos serviços prestados.
C9	Sim muito importante, pois com o quadro de pessoal capacitado, a produtividade aumenta e também a motivação.
C10	Totalmente, além de desenvolver a capacidade de trabalho, gera envolvimento e satisfação do trabalhador.
C11	Sim, porque ela tem a função de solucionar problemas de equipe, guiar o líder e fazer com que toda a equipe melhore seu desempenho.
C12	Sim, pois torna mais fácil o funcionamento do trabalho.
C13	Sim, pois a capacitação faz com que o colaborador execute as suas funções de forma correta, sem retrabalhos.
C14	Sim, Um funcionário mais capacitado, sente-se mais seguro e consegue transmitir maior credibilidade aos usuários dos serviços.
C15	Sim, a capacitação nos deixa atentos, motivados, atualizados.
C16	Sim. A capacitação é importante para aperfeiçoar o trabalho, renovar a mente e abrir novos conhecimentos.
C17	Sim. Para melhor desempenho das atividades.
C18	Sim. A capacitação além de poder aumentar a produtividade, melhora o ambiente de trabalho.
C19	Sim, é importante para que se possa maximizar o potencial de cada colaborador.
C20	Muito importante, pois o material humano é o maior patrimônio de qualquer instituição.
C21	Sim, pois motiva o colaborador.
C22	Sim, para bom andamento do trabalho.
C23	Sim, porque o mundo evolui muito rapidamente.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Conforme as respostas acima, a maioria respondeu que a capacitação é importante. Segundo os colaboradores, a capacitação auxilia para um melhor desenvolvimento das atividades e melhor potencial dos colaboradores e proporciona maior segurança e celeridade na execução das tarefas sem retrabalhos. Além disso, foi citado que ela contribui com o aumento da produtividade e que em um mundo globalizado é necessário capacitar para acompanhar as mudanças existentes no mercado.

Para que as atividades sejam executadas com eficiência e eficácia é indispensável que as empresas capacitem os seus colaboradores, pois os mesmos são admitidos com qualidades genéricas e cada empresa possui a sua particularidade. Portanto é necessário capacitar para dispor de pessoas competentes e motivadas (LACOMBE, 2011).

Quando foram questionados se a falta de capacitação gera algum problema, a maioria dos colaboradores respondeu que:

Tabela 15 - A falta de capacitação gera algum problema?

(continua)

Colaborador	A falta de capacitação gera algum problema?
C1	Sim. Retrabalho, tempo perdido e desperdício.
C2	Sim. Sem capacitação, o colaborador não se atualiza sobre o desempenho de suas atribuições e prejudica o trabalho de toda a organização.
C3	Sim, dúvidas e atrasos.
C5	Sim. Na falta de treinamento o colaborador tem maior dificuldade para entender como deve trabalhar e como atingir seus objetivos.
C6	Talvez, pois acaba acomodando as pessoas, que acabam fazendo sempre a mesma coisa.
C7	Falta de capacitação pode gerar erros na execução do trabalho e assim perda de tempo e retrabalho.
C8	Sim, a falta de capacitação afeta diretamente a organização, uma vez que prejudicará seus resultados.
C9	Sim. Desmotivação e baixo rendimento produtivo dos colaboradores.
C10	Principalmente falta de atualização com a atividade desenvolvida.
C11	Sim. Discussões desnecessárias, intrigas e baixa produtividade.
C12	Sim. Costume e a inércia.
C13	Sim. A falta de capacitação gera atrasos, retrabalho e com isso os resultados de uma empresa podem cair.
C14	Acredito que sim. Principalmente insegurança em prestar informações.
C15	Sim. A falta de treinamentos nos deixa desatualizados em um mundo dinâmico, que gira e se modifica com muita rapidez.
C16	Sim. A falta de capacitação gera problemas na medida em que o trabalho fica estagnado, sem ser aprimorado (os seus meios), desmotivando, inclusive, o trabalhador.
C17	Sim. Realização do trabalho sem segurança.

Tabela 15 - A falta de capacitação gera algum problema?

(conclusão)

Colaborador	A falta de capacitação gera algum problema?
C18	Sim. Pode gerar a perda de qualidade na prestação do serviço, além de desmotivação do funcionário.
C19	Sim, pois o colaborador não consegue desempenhar suas atividades adequadamente, prejudicando o atendimento ao público.
C20	Algumas vezes, pois vivemos num mundo dinâmico. Todos os dias surgem novos conhecimentos.
C21	Desmotivação dos colaboradores.
C22	Sim. Má realização e desempenho nas tarefas.
C23	Sim, gera alienação.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Conforme a tabela acima, a maioria dos colaboradores respondeu que a falta de capacitação gera algum problema. Segundo os mesmos, os principais problemas são: retrabalho, desmotivação, desatualização, atrasos e também dificuldade para realizar as atividades, ou seja, o colaborador muitas vezes tem um baixo rendimento produtivo, podendo prejudicar toda a organização.

Segundo Marques (2002), a capacitação é essencial para obter um melhor desenvolvimento na execução das atividades organizacionais. A falta dela pode resultar em desmotivação e perda de produtividade, ou seja, pode ocorrer uma diminuição da eficiência na qualidade dos atendimentos e serviços prestados.

Sobre a última capacitação realizada pelos colaboradores, os mesmos responderam que:

Tabela 16 - Última capacitação realizada

(continua)

Colaborador	Última capacitação realizada
C1	Curso online de Processos de Execução Penal - agosto/2016.
C2	Atualmente estou realizando uma capacitação para utilizar um novo sistema eletrônico implantado pela organização.
C3	Faz dois anos, foi do SAJ.
C4, C5, C11, C13 e C22	Nunca realizei.
C6	Não lembro, mas faz bastante tempo.
C7	Não realizei capacitação, além das que o meu líder me ensinou.
C8	Há pouco tempo faço parte da instituição, a mesma embora não tenha indicado, fiz um curso com a temática desenvolvida em setembro de 2016.
C9	Curso de português em meados de junho de 2016.
C10	No ano de 2016, no ambiente virtual da organização, ainda em 2016 terminei uma pós graduação na área de atuação.
C12	Quando comecei trabalhar nesta instituição.
C14	Matemática financeira aplicada à contadoria - outubro/2016.
C15	Curso de português oferecido pela Academia Judicial, realizado há aproximadamente seis meses. Já estou inscrito em outro curso oferecido pela Academia Judicial.

Tabela 16 - Última capacitação realizada

(conclusão)

Colaborador	Última capacitação realizada
C16	A última capacitação que realizei foi em julho/2014, antes da alteração do sistema operacional com o qual trabalhamos.
C17	Há quatro anos, quando foi implantado o processo virtual (digital).
C18	Curso de atualização sobre alteração legislativa - setembro/2016.
C19	Workshop do Projeto Aprimorar, que expôs formas de lidar com os problemas enfrentados na unidade - novembro/2016.
C20	Final de 2016, sobre adoção.
C21	No momento completando curso de graduação.
C23	Curso de português, há aproximadamente seis meses, oferecido pela Academia Judicial.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Conforme as respostas dos colaboradores, a capacitação ocorre em alguns momentos para alguns e em nenhum momento para outros. No caso dos estagiários, nunca realizaram capacitação. Já os servidores que realizam capacitação, fazem esta por meio *online*, na maioria das vezes e algumas são presenciais.

O período também não é o mesmo para todos os colaboradores. Segundo eles, a última capacitação foi realizada a seis meses ou a um ano para alguns e para outros foi a três ou quatro anos atrás.

Quando os colaboradores foram questionados sobre a frequência da capacitação e em qual momento ela ocorre, os mesmos responderam que:

Tabela 17 - Qual a frequência da capacitação e em qual momento ocorre?

(continua)

Colaborador	Qual a frequência da capacitação e em qual momento ocorre?
C1	A cada três meses em média e via de regra online.
C2	Cerca de três vezes por ano há capacitação, especialmente quando surge um novo sistema que requer treinamento.
C3	Quase nunca. É uma falha da instituição.
C6	Pelo fato de ser estagiária não temos capacitações.
C7	Não tem uma frequência diariamente, pois há momentos onde tenho que procurar meu líder ou outra pessoa, pois não me sinto segura em algumas atividades, como atendimento ao público.
C8	Há pouco tempo faço parte da instituição, embora a mesma não indique capacitação, faço cursos a cada ano.
C9	A instituição oferece poucas oportunidades de capacitação. Geralmente ocorrem durante o ano, mas em raras oportunidades.
C10	Pessoalmente estou sempre fazendo cursos de atualização, mas falta cursos oferecidos pela organização em que trabalho.
C11, C13 e C21	Nenhum momento.
C12	Normalmente quando começo trabalhar em um lugar novo.
C14 e C18	Geralmente uma vez por ano.
C15	Acredito que em média um curso por ano e acontece quando a Academia Judicial ou o Sindicato dos Oficiais de Justiça disponibilizam um curso.

Tabela 17 - Qual a frequência da capacitação e em qual momento ocorre?

(conclusão)

Colaborador	Qual a frequência da capacitação e em qual momento ocorre?
C16	Com pouca frequência. Normalmente há capacitação só quando ocorrem alterações no programa de informática utilizado.
C17	Desde que passei a exercer minha função, fiz alguns cursos, não tendo como precisar a frequência, mas de capacitação apenas um.
C19	Esporadicamente, de acordo com os cursos (workshops), capacitações oferecidas pela instituição.
C20	Com bastante frequência, pois busco por meio da Academia Judicial e outros órgãos, cursos na minha área.
C22	Difícilmente estagiário realiza alguma capacitação.
C23	Em 15 anos de trabalho, raramente foram oferecidos cursos de capacitação.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Segundo a tabela acima, a maioria dos colaboradores respondeu que a capacitação ocorre em média uma vez por ano ou quando surge um novo sistema. Ainda segundo os mesmos, existe a falta de cursos/capacitações oferecidos pela instituição, são raras as oportunidades. Os estagiários como já comentado não realizam capacitação, possuem apenas auxílio de seus líderes quando necessário.

Em um mundo globalizado, onde sempre surge novas funções e outras acabam desaparecendo, é necessário que as organizações capacitem com frequência os seus colaboradores. Isso porque o conhecimento humano evolui e para isso é preciso acompanhar as mudanças que estão ocorrendo para poder se atualizar e disponibilizar o aprendizado nas empresas de forma contínua (LACOMBE, 2011).

Quando questionados se as capacitações oferecidas pela instituição são suficientes e quais seriam as mais adequadas, os colaboradores responderam que:

Tabela 18 - As capacitações são suficientes? Quais seriam as mais adequadas?

(continua)

Colaborador	As capacitações são suficientes? Quais seriam as mais adequadas?
C1	Não são suficientes. O mais adequado seria treinamento mais específico para minha área de atuação e presencial.
C2	São suficientes em termos de quantidade, porém a maioria dos cursos são virtuais. Penso que os cursos presenciais são mais adequados para determinados temas.
C3	Não. Preciso estudar teoria em casa. Mais cursos teóricos via internet.
C5	Para crescer profissionalmente é necessário que o funcionário aumente suas habilidades, intelectual e técnicas de trabalho.
C6	Capacitações sobre doutrinas, jurisprudências, assuntos do mundo jurídico.
C7	Palestras e vídeo aulas seriam interessantes, como também uns dois dias (os primeiros) que o novo estagiário começar na função, ter o acompanhamento do antigo estagiário que já completou seu contrato. Assim o novo estagiário teria uma maior segurança ao exercer as funções.

Tabela 18 - As capacitações são suficientes? Quais seriam as mais adequadas?
(conclusão)

Colaborador	As capacitações são suficientes? Quais seriam as mais adequadas?
C8	Sim, tais capacitações facilitam o desenvolvimento de minhas atividades, mas é necessária constantes renovações.
C9	Não são suficientes. As capacitações mais adequadas seriam aquelas voltadas a sua área de atuação dentro da instituição, o que não ocorre com frequência nessa instituição.
C10	Em termos sim, mas sem dúvidas atividades de grupo, discussões e debates sobre o trabalho gerariam melhores resultados.
C12	Sim.
C13	Não realizo capacitação. O correto seria que no início do estágio, o estagiário tivesse um treinamento para saber melhor como funciona as suas atividades e poder desempenhá-las de maneira eficaz.
C14	Penso que o treinamento é contínuo. Nunca estaremos 100% prontos. Acredito que as capacitações deveriam ocorrer a cada 6 meses.
C15	Acredito que sejam suficientes havendo essa parceria entre a instituição e o sindicato da classe, ora um realizando a capacitação, ora outro. Cursos com mais frequência, claro que seriam bem-vindos.
C16	Não são suficientes. As capacitações mais adequadas seriam aquelas ministradas por pessoas que realmente tenham conhecimento da prática e não apenas da teoria.
C17	Não. Novos cursos de aperfeiçoamento.
C18	A maior parte sim. Mas acredito que uma capacitação específica para a minha função seria mais eficiente.
C19	As capacitações poderiam ser mais frequentes, com foco nas atividades práticas realizadas no dia-a-dia.
C20 e C21	São suficientes.
C23	Não, pois nossa função envolve muitas situações. Desde curso de defesa pessoal, palestras motivacionais, cursos com psicólogos para saber como ajudar em várias situações que vivenciamos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

A maioria dos colaboradores respondeu que as capacitações não são suficientes e que as mais adequadas seriam presenciais e voltadas para a sua área de atuação, ou seja, é necessário mais cursos. No caso dos estagiários, alguns responderam que seria importante ter um acompanhamento do antigo estagiário nos primeiros dias de trabalho, para desempenhar as suas atividades com maior segurança.

As organizações precisam investir em capacitação para fazer com que os colaboradores consigam atingir o seu próprio desempenho e também a produtividade da empresa em que executam as suas funções. É necessário explorar as habilidades técnicas e as habilidades de comunicação, além disso, o treinamento em aplicações de programas, habilidades gerenciais e de supervisão (BATEMAN; SNELL, (2006).

4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES

Nesta seção será apresentado o resultado das entrevistas com os gestores da Instituição.

4.2.1 Perguntas Fechadas

Na primeira pergunta, quando questionados sobre a idade os gestores responderam que:

Tabela 19 - Idade dos gestores

Idade dos gestores	Quantidade	%
Menos de 18 anos	0	0,00
De 18 a 20 anos	0	0,00
De 21 a 25 anos	0	0,00
De 26 a 30 anos	2	40,00
De 31 a 35 anos	0	0,00
Mais de 35	3	60,00
Total	5	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Na instituição pesquisada, maioria dos gestores possuem mais de 35 anos de idade, com 60,00% das respostas, já a minoria deles possuem de 26 a 30 anos, somando 40,00%.

Quando questionados sobre o gênero os gestores responderam que:

Tabela 20 - Gênero dos gestores

Gênero dos gestores	Quantidade	%
Feminino	3	60,00
Masculino	2	40,00
Total	5	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Em geral, o gênero feminino prevalece na instituição, pois 60,00% dos entrevistados são mulheres e 40,00% são homens.

No que se refere ao estado civil os gestores responderam que:

Tabela 21 - Estado civil dos gestores

Estado civil dos gestores	Quantidade	%
Solteiro	0	0,00
Casado	5	100,00
Divorciado	0	0,00
Total	5	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Conforme representado na tabela acima, todos os gestores são casados, totalizando 100% das respostas.

Quando questionados sobre a cidade onde residem os gestores responderam que:

Tabela 22 - Cidade onde os gestores residem

Cidade onde os gestores residem	Quantidade	%
Criciúma	4	80,00
Içara	1	20,00
Morro da Fumaça	0	0,00
Total	5	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

A maioria dos gestores entrevistados residem na cidade de Criciúma, pois foi a alternativa mais escolhida, com 80,00% das respostas, já a minoria deles residem em Içara, com 20,00%.

No que se refere a escolaridade os gestores responderam que:

Tabela 23 - Escolaridade dos gestores

Escolaridade dos gestores	Quantidade	%
Superior Incompleto	0	0,00
Superior Completo	3	60,00
Especialização	2	40,00
Mestrado	0	0,00
Doutorado	0	0,00
Total	5	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

A maioria dos gestores possuem ensino superior completo, com 60,00% das respostas e a minoria deles, 40,00%, possuem especialização na área em que atuam.

Sobre o tempo de atuação na organização em que trabalham, os gestores responderam que:

Tabela 24 - Tempo de atuação na organização

Tempo de atuação na organização	Quantidade	%
Menos de 5 anos	2	40,00
De 5 a 10 anos	1	20,00
De 11 a 15 anos	0	0,00
De 16 a 20 anos	0	0,00
Mais de 20 anos	2	40,00
Total	5	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

De modo geral, o tempo de atuação predominante na organização é o de menos de 5 anos e mais de 20 anos, ambos com 40,00% das respostas, já a menor parte dos colaboradores possuem de 5 a 10 anos de tempo de trabalho, somando 20,00%.

Quando questionados sobre a função exercida na organização os gestores responderam que:

Tabela 25 - Função exercida na organização

Função exercida na organização	Quantidade	%
Chefe de Cartório	1	20,00
Chefe de Distribuição	1	20,00
Chefe de Secretaria	1	20,00
Juiz de Direito	2	40,00
Total	5	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

De modo geral, a função exercida na empresa dominante é Juiz de Direito, pois a mesma função possui 40,00% das respostas, em seguida Chefe de Cartório, Chefe de Secretaria e Chefe de Distribuição possuem a mesma quantidade, ou seja, ambos somam 20,00%.

4.2.2 Perguntas Abertas

Sobre os fatores motivadores, os gestores responderam que:

Tabela 26 - Fatores que motivam os colaboradores a trabalharem nesta instituição

Gestor	Fatores que motivam os colaboradores a trabalharem nesta instituição
G1	Estabilidade financeira e profissional.
G2	Remuneração e trabalho executado.
G3 e G4	Estabilidade.
G5	Acredito que o desejo de prestar um serviço público de qualidade e o bom clima organizacional.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

A maioria dos gestores respondeu que a estabilidade vêm em primeiro lugar, seguido da remuneração e a vontade de prestar um bom serviço público de qualidade na instituição em que trabalham.

Segundo Batem e Snell (2006), um colaborador motivado irá trabalhar com todo o seu empenho/esforço para atingir as metas da empresa e melhorar o seu desempenho. Com a capacitação e as habilidades necessárias para executar as suas atividades, esse colaborador conseguirá aumentar a produtividade significativamente.

Sobre os fatores desmotivadores os gestores responderam que:

Tabela 27 - Fatores desmotivadores

Gestor	Fatores desmotivadores
G1	Desatualização do plano de cargos e salários.
G2	Pouca perspectiva de crescimento na carreira e estrutura de servidores (poucos servidores para o volume de trabalho).
G3	Rotina.
G4	Falta de estrutura.
G5	O excesso de trabalho e a estrutura deficitária, que não permitem atender às expectativas da população.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

De modo geral, os gestores possuem pensamentos semelhantes sobre os fatores que desmotivam os seus colaboradores. O fator que foi mais citado está relacionado a falta de colaboradores para o excesso de trabalho e a falta de estrutura, que vem seguido da desatualização do plano de cargos e salários e da rotina.

Um dos fatores que causam a desmotivação para os colaboradores é quando a organização não cria expectativas sobre as pessoas. Os funcionários acabam ficando desmotivados e produzem menos, ou seja, não possuem incentivo para melhorar o desempenho de suas funções (BATEMAN; SNELL, 2006).

Sobre o relacionamento com os seus colaboradores, as respostas foram:

Tabela 28 - Relacionamento com os seus colaboradores

Gestor	Relacionamento com os seus colaboradores
G1	Bom relacionamento, temos diálogo direto e aberto.
G2 e G5	Bom.
G3	Muito bom.
G4	Excelente.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Como descrito na tabela, não há insatisfação com o relacionamento entre gestor e colaborador na organização. Todos os gestores responderam que possuem um bom relacionamento com os seus colaboradores.

No que se refere a capacitação, se ela pode motivar os seus colaboradores, os gestores responderam que:

Tabela 29 - A capacitação pode motivar os seus colaboradores?

Gestor	A capacitação pode motivar os seus colaboradores?
G1	Sim, na medida em que os colaboradores se sentem mais úteis, além de renovar o ânimo de fazer parte da organização, uma vez que a capacitação abre novas possibilidades e novas maneiras de vivenciar o trabalho.
G2	Sim, uma vez que é bastante cansativo ter que procurar por soluções em cada caso, o que poderia ser evitado se houvesse uma orientação satisfatória acerca do sistema e dos procedimentos.
G3	Sim. Para não estagnar.
G4	Sim. Melhor produtividade.
G5	Sim, pois possibilita prestar o serviço com mais qualidade e maior eficiência.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Conforme resposta dos gestores, todos responderam que sim. A capacitação abre novas possibilidades ao colaborador, evita que o mesmo precise procurar por solução para resolver alguma tarefa, evita também atrasos em algumas atividades, melhora a produtividade e faz com que o serviço seja prestado com qualidade e eficiência.

A capacitação estimula o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores, melhorando no desempenho das suas funções e ajudando com o aumento da produtividade das organizações. Capacitar é essencial para que a empresa e os colaboradores consigam atingir os seus objetivos (MARRAS, 2016).

Quando questionados sobre a capacitação, se eles consideram-na importante em uma organização, os mesmos responderam que:

Tabela 30 - Você considera importante a capacitação em uma organização?

Gestor	Você considera importante a capacitação em uma organização?
G1	Sim, é importante para o crescimento da organização, que passa a apresentar melhores resultados.
G2	Sim, pois agiliza e padroniza a execução das tarefas.
G3	Sim. Para não estagnar.
G4	Sim. Aprimora o desempenho.
G5	Sim, pois possibilita prestar o serviço com mais qualidade e maior eficiência.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Todos responderam que sim, conforme observado na tabela acima. Na entrevista, os gestores destacaram que a capacitação é importante para o desenvolvimento da organização, ajuda na agilização e padronização das atividades, evita que uma atividade precise ser interrompida, aprimora o desempenho e torna possível que um serviço seja prestado com qualidade, apresentando melhores resultados para a organização.

No que se refere a falta de capacitação, se ela geram algum problema, os gestores responderam que:

Tabela 31 - A falta de capacitação gera algum problema?

Gestor	A falta de capacitação gera algum problema?
G1	Sim, a organização sem capacitação dos colaboradores utiliza métodos obsoletos e que não respondem às mudanças sociais e culturais.
G2	Sim. Os erros sempre serão mais frequentes se não houver orientação prévia dos colaboradores a respeito dos procedimentos.
G3	Sim. Comodismo.
G4	Sim. Erros na execução das tarefas.
G5	Sim. Gera desatualização do funcionário, dificultando a prestação do serviço com qualidade e eficiência.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Quando entrevistados, todos os gestores responderam que deixar de capacitar pode gerar algum problema. Foi comentado que uma organização sem treinamento utiliza de alguns métodos antiquados e que acabam não respondendo às mudanças que ocorrem no mundo.

Os erros acabam se tornando mais frequentes e os colaboradores acabam se acomodando à situação. Isso acaba se agravando e faz com que os mesmos cometam erros na execução das suas atividades, diminuindo assim a qualidade do serviço prestado.

Sobre a última capacitação realizada pelos colaboradores, os gestores responderam que:

Tabela 32 - Última capacitação realizada pelos seus colaboradores

(continua)

Gestor	Última capacitação realizada pelos seus colaboradores
G1	Os colaboradores estagiários da organização, por serem temporários, ainda não realizam capacitação.
G2	Acredito que tenha sido em meados do ano de 2014, quando houve implantação do novo sistema. A capacitação presencial não foi oferecida a todos os servidores.

Tabela 32 - Última capacitação realizada pelos seus colaboradores

(conclusão)

Gestor	Última capacitação realizada pelos seus colaboradores
G3	Há três anos atrás.
G4	Não sei.
G5	Varia conforme o colaborador, que se inscreve espontaneamente em cursos oferecidos pela Academia Judicial.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

De modo geral, a capacitação não é oferecida da mesma forma para todos os colaboradores. No caso dos estagiários, ainda não recebem nenhum tipo de capacitação, apesar de poderem trabalhar na instituição por até dois anos.

Dois dos gestores entrevistados citaram que seus colaboradores realizaram capacitação há três anos, sendo que nem todos realizam capacitação, seja por falta de oferta, seja por falta de incentivo para se inscrever. Não existe uma obrigatoriedade para que os servidores participem de treinamentos. Há também um gestor que não sabe qual foi a última vez que os seus subordinados foram capacitados.

Quando questionados sobre a frequência com que a sua equipe se capacita, os gestores responderam que:

Tabela 33 - Com que frequência sua equipe se capacita e em qual momento isso ocorre?

Gestor	Com que frequência sua equipe se capacita e em que momento isso ocorre?
G1	Ocorre a capacitação periódica legal, no caso de alguns colaboradores.
G2	Não se pode precisar. Eventualmente a instituição oferece cursos específicos, não obrigatórios.
G3	Não existe frequência.
G4	Esporadicamente.
G5	Varia conforme o colaborador, que se inscreve espontaneamente em cursos oferecidos pela Academia Judicial.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Os gestores responderam que raramente os colaboradores são capacitados. A capacitação fica por conta do próprio colaborador que se inscreve espontaneamente em cursos on-line, ou seja, os mesmos não são obrigados a realizar capacitação, o que acaba muitas vezes resultando em desmotivação e atrasos nos serviços prestados.

Quando questionados se as capacitações oferecidas pela instituição são suficientes para os colaboradores desenvolverem suas atividades, os gestores responderam que:

Tabela 34 - As capacitações são suficientes para que eles desenvolvam as suas atividades?

Gestor	As capacitações são suficientes para que eles desenvolvam as suas atividades?
G1	Quanto aos colaboradores temporários, seria importante que houvesse pelo menos uma capacitação para que desenvolvam suas atividades.
G2	Parcialmente suficientes. Capacitam para atividades específicas.
G3, G4 e G5	Em parte.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

A maioria dos gestores entrevistados responderam que as capacitações ocorrem parcialmente, conforme observado na tabela acima.

4.3 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, segue abaixo a representação do perfil da maioria dos colaboradores e dos gestores da instituição.

Tabela 35 - Perfil colaboradores

Perfil colaboradores	Maioria
Idade	Mais de 35 anos
Gênero	Feminino
Estado Civil	Solteiro
Cidade	Criciúma
Escolaridade	Superior incompleto e especialização
Tempo de atuação	Menos de 5 anos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Identificou-se que os colaboradores são em sua maioria do sexo feminino, solteiras, com mais de 35 anos, residem em Criciúma, possuem entre superior incompleto e especialização e tem menos de cinco anos de instituição.

Com relação ao perfil dos gestores, pode-se observar que:

Tabela 36 - Perfil gestores

(continua)

Perfil gestores	Maioria
Idade	Mais de 35 anos
Gênero	Feminino

Tabela 36 - Perfil gestores

(conclusão)

Perfil gestores	Maioria
Estado Civil	Casado
Cidade	Criciúma
Escolaridade	Superior completo
Tempo de atuação	Menos de 5 anos e mais de 20 anos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

A maioria dos gestores entrevistados em sua maioria são mulheres, casadas, com mais de 35 anos de idade, residem em Criciúma, possuem ensino superior completo e possuem tempo de atuação entre menos de cinco anos e mais de 20 anos.

Conforme pode ser identificado nas entrevistas, a capacitação precisa ganhar um espaço maior na instituição, pois colaboradores e gestores sentem necessidade de capacitação e sabem da importância da mesma para ambos. Apesar dos gestores saberem da importância, não cobram ou incentivam os colaboradores a fazerem cursos para melhorar o desempenho de suas atividades.

Quanto a capacitação, se por meio dela é possível que o colaborador seja motivado, a maioria dos colaboradores responderam que sim, pois segundo eles, quando um colaborador é capacitado, ele consegue desenvolver suas atividades de forma eficaz, trabalha com maior segurança na execução das suas tarefas, além de contribuir com o crescimento pessoal. Já os gestores, todos responderam que a capacitação pode motivar, ela abre novas possibilidades ao colaborador e evita que o mesmo precise procurar por soluções.

No que se refere a importância da capacitação, a maioria dos colaboradores responderam que é importante, pois além de contribuir com a melhoria no desenvolvimento das funções, ela melhora o potencial dos colaboradores e proporciona maior segurança na execução das atividades, evitando retrabalhos. Os gestores também comentaram que sim quando entrevistados. A capacitação, segundo eles, é importante para agilizar e padronizar as atividades e aprimorar o desempenho das funções.

Sobre a falta de capacitação, os colaboradores percebem que em alguns setores existe a falta da mesma. Essa falha da instituição resulta muitas vezes em retrabalho, desmotivação, atrasos, desatualização e baixa produtividade. Os gestores sabem que os colaboradores precisam ser capacitados, pois sempre que a

capacitação é deixada de lado, pode acontecer algum problema e o colaborador não consegue prestar um serviço de qualidade a sociedade.

No que se refere a frequência das capacitações, os colaboradores responderam que ocorrem em média uma vez por ano ou quando surge um novo sistema na instituição. Ainda segundo os mesmos, as oportunidades são raras e a maioria dos cursos oferecidos são on-line, fazendo com que o interesse seja menor. Os estagiários por vez, não recebem nenhuma capacitação.

Segundo os gestores, as capacitações não são oferecidas da mesma forma para todos os colaboradores, falta incentivo por parte da instituição. Entretanto, os líderes não cobram que seus colaboradores se capacitem, apesar de saber da importância da mesma. Existe também, gestor que não sabe qual a frequência com que sua equipe se capacita, o que é preocupante.

Sobre a capacitação ser suficiente para a atividade que os colaboradores executam, a maioria respondeu que não, pois alguns precisam estudar em casa por falta de cursos oferecidos, outros preferem capacitação presencial e que sejam voltadas para a sua área de atuação. Os gestores responderam que as capacitações são parciais de modo geral. Os colaboradores se inscrevem espontaneamente em cursos que surgem ao longo do ano.

Quanto aos colaboradores temporários (estagiários), os mesmos não recebem capacitação. E segundo os gestores, seria importante pelo menos uma capacitação antes de iniciar o estágio, para que as atividades sejam desenvolvidas da melhor forma possível.

Diante das informações supracitadas acima, entende-se que é importante fazer capacitações e os gestores precisam disponibilizar e incentivar mais os colaboradores, pois somente assim os servidores conseguirão prestar um serviço eficiente e célere. O não incentivo a capacitação resulta em desmotivação, atrasos, retrabalhos, desatualização, baixa produtividade, entre outras desvantagens, como pode ser observado nesta pesquisa.

Assim, entende-se que são importantes algumas capacitações para os colaboradores, conforme segue:

- Curso presencial de oratória;
- Capacitações sobre doutrinas;
- Capacitações sobre jurisprudências;

- Atividades de grupos, discussões e debates;
- Aperfeiçoamento frequente;
- Curso de defesa pessoal;
- Palestras motivacionais;
- Curso com psicólogos;
- Capacitação específica para os estagiários;
- Treinamento quando o colaborador entra na instituição.

O incentivo e a motivação do líder em uma instituição pública resulta em uma eficiente prestação de serviço e uma boa relação de trabalho em equipe com gestores e servidores, proporcionando celeridade e efetividade nos serviços prestados. Quando um líder consegue identificar e suprir as necessidades dos seus subordinados, acaba construindo um ambiente de trabalho satisfatório e uma equipe unida e comprometida com o seu trabalho (VIEIRA, 2008).

5 CONCLUSÃO

Com a elaboração deste trabalho pode-se observar que as pessoas possuem um papel muito importante dentro das organizações, ou seja, elas são a maior fonte de riqueza, e por isso a capacitação se faz muito importante, seja para melhorar o desempenho profissional ou pessoal dos colaboradores. Por meio dela é possível aprimorar as habilidades e as competências que precisam ser desenvolvidas, aumentando assim a produtividade das organizações.

Para a prestação de um serviço público de qualidade, rápida e eficiente, faz-se necessário identificar as necessidades de capacitação de cada colaborador e trabalhar cada uma de forma individual, descobrindo o que precisa ser aperfeiçoado e tomando as atitudes corretas com relação a cada caso, com a intenção de atingir os objetivos organizacionais e pessoais.

Por meio da capacitação é possível também que o colaborador seja motivado, pois colaboradores capacitados se sentem mais capazes de exercerem as suas funções com maior eficiência e segurança. Além de motivar, a capacitação gera confiança, valorização e o colaborador sabe que quanto mais capacitado, melhor e mais rápido será conquistado os seus objetivos e os da organização em que trabalha.

A Instituição Pública objeto de estudo está localizada no município de Içara/SC, presta serviços jurídicos à sociedade e possui 43 colaboradores, destes 28 participaram da pesquisa. A pesquisa foi realizada com os gestores, servidores e estagiários da instituição.

No primeiro momento foi aplicado um questionário com os colaboradores, identificando as necessidades de capacitação e na sequência foi feita uma entrevista semiestruturada com os gestores, objetivando também saber a importância da capacitação. Com a pesquisa, percebeu-se que gestores e colaboradores sabem da importância que a capacitação pode trazer para uma organização, porém quando questionados, foi constatado por meio das respostas que nem todos os colaboradores realizam capacitação e também não são cobrados ou incentivados por seus líderes.

Pode-se concluir que todos os objetivos deste presente estudo foram atingidos. Conforme o objetivo geral, foi possível identificar as necessidades de

capacitação percebidas pelos colaboradores da instituição pública pesquisada. De acordo com os objetivos específicos, foi possível traçar o perfil dos colaboradores, por meio da pesquisa aplicada e as entrevistas com os gestores, visando identificar as necessidades de capacitação.

Este estudo foi de extrema importância para a organização e para seus colaboradores, pois ambos perceberam que há necessidade de capacitar e que precisam melhorar em alguns pontos. E também, para a pesquisadora, que conseguiu obter todas as informações necessárias para a realização do mesmo.

Sugere-se para estudos futuros capacitações específicas e que seja utilizado o mesmo instrumento de pesquisa em outras instituições do mesmo ramo, para verificar se nelas também existe o mesmo problema com a capacitação.

REFERÊNCIAS

- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: Editora UFSC, 2007. 320 p.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução de: Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673 p.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995. 150 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.
- BOOG, Gustavo e Magdalena (coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002. 688 p.
- _____. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. 284 p.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576 p.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010. 256 p.
- CAON, Korine Dekker de. **Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo nas empresas do Sistemas "S" de Santa Catarina**. 2001. 95 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/82159/179187.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 out. 2016.
- CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 235-246.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. 242 p.
- DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 118 p.
- DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 168 p.
- DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). **Cadernos metodológicos: diretrizes de Metodologia Científica**. 5. ed. Chapecó: Argos, 2001. 121 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2014. 307 p.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 515 p.

_____. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.

MACUCO, Maria Iliane Borba. **O corpo docente como agente de mudanças e liderança na cultura organizacional**. 2002. 68 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84073/188623.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 out. 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MARQUES, Sônia Mara. **Processo de capacitação continuada: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2002. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/83287/225909.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 352 p.

MARTINS, Sérgio. **Plano de capacitação dos servidores da UFSC: um estudo de caso sobre o processo de treinamento**. 2013. 295 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/106831/319237.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.; MARCONDES, Reynaldo C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

OLIVEIRA, Marcos Dias de. **Comprometimento organizacional**: estudo de caso em uma Delegacia Regional do Banco Central do Brasil. 1999. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba,

1999. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/31904/R - D - MARCOS DIAS DE OLIVEIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 out. 2016.

PEREIRA, Liana de Araújo e Silva. **O gestor da instituição pública de ensino e a nova gestão pública**. 2014. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/22753/1/LianaDeAraujoESilvaPereira_DISSERT.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2017.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2006. 381 p.

RIBAS, Maria Helena Nascimento. **Uma ferramenta para avaliação do treinamento como suporte para a gestão de qualidade**. 2003. 312 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86441/227054.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 03 out. 2016.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no poder judiciário**. 2009. 196 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2765/DMPPJ 2009 - Andréa Rezende Russo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2765/DMPPJ%2009%20Andréa%20Rezende%20Russo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 03 out. 2016.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 480 p.

SOUZA, Bárbara Camila Bonfim de. **Cursos de capacitação geram aperfeiçoamento profissional? Um estudo com servidores da UFPE**. 2011. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/1256/arquivo6634_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 jun. 2017.

STECICA, Jaime Peixoto. **Comprometimento organizacional: o caso do Centro Universitário Franciscano**. 2001. 66 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/79593/178969.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 out. 2016.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 260 p.

VENDRAMINI, Patrícia. **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do Líder Facilitador**. 2000. 212 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,

2000. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/79105/178118.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 out. 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 213 p.

_____. **Métodos de pesquisas em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

VIEIRA, José Luiz Leal. **Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder**. 2008. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:

<[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2758/DMPPJ 2008 - José Luiz Leal Vieira.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2758/DMPPJ%2008%20-%20Jos%C3%A9%20Luiz%20Leal%20Vieira.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 26 maio 2017.

WILLIAMS, Chuck. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 406 p.

APÉNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS COLABORADORES



UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense
Curso de Administração de Empresas
TC I - Trabalho de Conclusão de Curso
Acadêmica: Bruna Pedro Manarin



Esta pesquisa possui como intenção: TEMA – Identificação das necessidades de capacitação em uma Instituição Pública localizada no município de Içara/SC. Esta pesquisa é confidencial. Você não será identificado.

1) Idade:

- () Menos de 18 anos
- () De 18 a 20 anos
- () De 21 a 25 anos
- () De 26 a 30 anos
- () De 31 a 35 anos
- () Mais de 35 anos

2) Gênero:

- () Feminino
- () Masculino

3) Estado civil: _____

4) Cidade onde reside: _____

5) Escolaridade:

- () Superior Incompleto
- () Superior Completo
- () Especialização
- () Mestrado
- () Doutorado

6) Tempo de atuação na organização:

- () Menos de 5 anos
- () De 5 a 10 anos
- () De 11 a 15 anos
- () De 16 a 20 anos
- () Mais de 20 anos

7) Função exercida na organização: _____

8) Quais fatores te motivam a trabalhar nesta organização?

9) Quais fatores te desmotivam a trabalhar nesta organização?

10) Como é o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho?

11) Como é o seu relacionamento com o seu líder?

12) Você é um colaborador motivado? Por quê?

13) Na sua opinião, a capacitação pode motivar os colaboradores? Por quê?

14) Você considera importante a capacitação em uma organização? Explique

15) Você acredita que a falta de capacitação gera algum problema? Qual?

16) Qual foi a última capacitação que você realizou? Quando?

17) Com que frequência você é capacitado e em que momento isso ocorre?

18) Essas capacitações são suficientes para desenvolver as suas atividades? Se não, quais seriam as capacitações mais adequadas para o melhoramento contínuo da sua função?

Obrigada pela atenção.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS GESTORES



UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense
Curso de Administração de Empresas
TC I - Trabalho de Conclusão de Curso
Acadêmica: Bruna Pedro Manarin



Esta pesquisa possui como intenção: TEMA – Identificação das necessidades de capacitação em uma Instituição Pública localizada no município de Içara/SC. Esta pesquisa é confidencial. Você não será identificado.

1) Idade:

- () Menos de 18 anos
- () De 18 a 20 anos
- () De 21 a 25 anos
- () De 26 a 30 anos
- () De 31 a 35 anos
- () Mais de 35 anos

2) Gênero:

- () Feminino
- () Masculino

3) Estado civil: _____

4) Cidade onde reside: _____

5) Escolaridade:

- () Superior Incompleto
- () Superior Completo
- () Especialização
- () Mestrado
- () Doutorado

6) Tempo de atuação na organização:

- () Menos de 5 anos
- () De 5 a 10 anos
- () De 11 a 15 anos
- () De 16 a 20 anos
- () Mais de 20 anos

7) Função exercida na organização: _____

8) Quais fatores motivam os colaboradores a trabalharem nesta organização?

9) Quais fatores são desmotivadores?

10) Como é o seu relacionamento com os seus colaboradores?

11) Na sua opinião, a capacitação pode motivar os seus colaboradores? Por quê?

12) Você considera importante a capacitação em uma organização? Explique

13) Você acredita que a falta de capacitação gera algum problema? Qual?

14) Qual foi a última capacitação realizada pelos seus colaboradores? Quando?

15) Com que frequência sua equipe se capacita e em que momento isso ocorre?

16) Essas capacitações são suficientes para eles desenvolverem as suas atividades?

Obrigada pela atenção.