



## A PESQUISA COMO INSTRUMENTO DE SOCIALIZAÇÃO NA FORMULAÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO ESTADO DO MARANHÃO

*Conceição de Maria Gonçalves Nascimento  
Escola de Governo do Maranhão*

### 1. INTRODUÇÃO

A Escola de Governo do Maranhão (EGMA) tem como função capacitar o corpo funcional do Governo do Estado. Legalmente criada através do Programa de Modernização que em 1988 unificou o órgão que desenvolvia a formação continuada em nível médio – Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos (IDRH) e a Escola de Gestão Pública do Maranhão (EGPM), responsável pela realização dos Cursos de Especialização *latu sensu*.

Durante os últimos 15 anos, um dos maiores *gaps* encontrados pela EGMA para desenvolver com eficiência e eficácia a capacitação dos servidores públicos estaduais, abrangendo todas as necessidades de capacitação, foi a forma como tem sido feito o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT). Neste mesmo tempo, foram criados grupos de trabalho que intermediasse a identificação das reais demandas de capacitação dos servidores, tendo em vista as necessidades de cada órgão e a dificuldade de acesso a alguns servidores em função das distâncias territoriais do Estado do Maranhão.

Para a formulação do Plano de Capacitação de 2014 foi realizada uma Pesquisa de Expectativas de e Demandas de Capacitação junto aos gestores e servidores públicos, que teve como objetivo principal identificar o olhar destes quanto à real necessidade de capacitação nos seus respectivos órgãos.

O artigo tem como objetivo demonstrar a importância e os resultados da socialização na construção do Plano de Capacitação, realizado através da pesquisa. Demonstrando que a participação direta dos servidores no levantamento das demandas de capacitação fez diferença na melhoria da frequência dos servidores nos cursos de formação e aperfeiçoamento oferecidos pela EGMA no primeiro trimestre de 2014.

### 2. ESCOLA DE GOVERNO DO MARANHÃO – EGMA

A Escola de Governo do Maranhão (EGMA) é uma instituição governamental, constituída como Diretoria integrante da estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Gestão e Previdência (SEGEP). Criada no contexto da Reforma Administrativa do Estado, através da Lei nº. 7.356 de 29/12/1998 e, a base para sua reorganização, fundamenta-se no Decreto nº. 25.356 de 20/05/2009 que a institui como órgão desconcentrado sob regime especial e autonomia relativa. (MARANHÃO, 1998; 2009)

A EGMA tem como meta prioritária modernizar e expandir os impactos das ações de capacitação para os servidores públicos estaduais e, nesse propósito vem buscando utilizar múltiplas alternativas para consolidar processo de educação continuada.

Partindo do pressuposto de que é dever do Estado oferecer serviços públicos de qualidade à sociedade, a EGMA vem disponibilizando seus serviços de capacitação, de forma a desenvolver as competências técnicas e humanas dos servidores, visando assegurar o alcance de sua missão e estratégias, através do desenvolvimento de competências específicas, de forma a minimizar/erradicar lacunas de desempenho dos órgãos públicos e dos Servidores na prestação de serviços ao cidadão.

O Programa de Qualificação dos Servidores Públicos Estaduais para o exercício de 2014 estabelece linhas de atuação que direciona a sua base programática para o desenvolvimento de cursos de qualificação e aperfeiçoamento, cursos personalizados e realização de seminários e ciclos de palestras, interiorização das ações de capacitação e projetos especiais, considerando-se as seguintes especificações:

- **Cursos de Qualificação e Aperfeiçoamento:** cursos que englobam temáticas diversificadas relacionadas às áreas múltiplas do conhecimento e habilidades (cursos abertos) e de conteúdos específicos de cada órgão, de modo a contemplar natureza de sua missão, refletida em suas especificidades funcionais, em todas as áreas e níveis organizacionais (cursos personalizados);
- **Inclusão Digital e Tecnologia da Informação:** Cursos que visam democratizar o acesso aos conhecimentos e habilidades para utilização das modernas tecnologias da informação e comunicação, gerando domínio das principais funções, conceitos e tecnologias da informática, com vistas à aplicação nos serviços públicos, com foco na eficiência e efetividade dos sistemas informatizados.
- **Projetos Especiais:** Projetos que visam atender a situações diferenciadas e pontuais que refletem demandas específicas com forte apelo para a valorização da cidadania.
- **Eventos Temáticos:** Eventos capazes de disseminar conhecimentos emergentes e de natureza estratégica inerente ao serviço público.
- **Programa de Parcerias** – Realização de eventos ofertados tendo como base o catálogo de cursos da EGMA e as demandas específicas dos órgãos (cursos personalizados) que aderirem ao Termo de Cooperação Técnica.
- **Unidade Móvel** – Realização de ações de capacitação em informática realizadas nos municípios maranhenses com vista a promoção da inclusão digital de Servidores públicos estaduais, por meio de um Micro-ônibus equipado com um laboratório de informática.
- **Programa de Interiorização** – Descentralização das ações de capacitação com vistas a assegurar participação de Servidores públicos estaduais que prestam serviços públicos nos municípios do interior maranhense. (EGMA, 2014)

Ressalta-se a importância do treinamento como ferramenta para que as organizações alcancem os seus objetivos e prosperem. No entanto, para que o treinamento efetivamente impacte os resultados organizacionais é essencial, entre outros, um criterioso e abrangente levantamento de necessidades de treinamento.

## **2.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento**

O treinamento é um processo cíclico e contínuo que contém quatro etapas onde cada fase é desenvolvida de modo sistêmico e complementar: Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação. (CHIAVENATO, 2010)

O levantamento das necessidades ou carências de treinamento é o diagnóstico da formação continuada a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o diagnóstico de necessidade de treinamento, foco deste estudo precisa englobar três níveis de análise complementares: Análise organizacional; análise de operações e tarefas; análise individual e por equipe.

### **2.1.1 Antecedentes históricos do LNT na EGMA**

O Levantamento de Necessidades de Treinamento, nos anos anteriores à pesquisa, eram realizados por grupos de trabalho que a título de parceria representavam a EGMA em suas respectivas instituições.

Inicialmente, foi criada a Coordenação Estratégica Setorial (CES) constituía-se como unidade técnica existente em cada órgão que integrava a administração Direta, Autárquica e Fundacional, cuja função era manter a articulação interna com a EGMA para desenvolver o Plano de Capacitação dos Servidores Públicos Estaduais. Seus objetivos estratégicos eram desenvolver mecanismos estratégicos, em estreita sintonia com a EGMA, para assegurar sistema de aprendizado comprometido com a educação continuada vinculada à missão, metas e produtos dos organismos públicos aos quais estão vinculados. (MARANHÃO, 2008)

Posteriormente, a CES foi substituída por um novo modelo, intitulado, Rede Estadual de Agentes de Capacitação dos Servidores (REACS), com a adoção de um modelo democrático de gestão, assegurando condições estratégicas para gerar interfaces institucionalizadas, a partir das quais são desenvolvidos esforços efetivos de cooperação entre a EGMA e os diversos segmentos envolvidos com a missão de capacitar servidores públicos. Alguns dos representantes da CES permanecem até hoje como agentes da REACS. (EGMA, 2009)

## **3. A PESQUISA ENQUANTO INSTRUMENTO DE SOCIALIZAÇÃO NA FORMULAÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO**

Visando a elaboração efetiva do Plano de Qualificação dos Servidores Públicos/2014, a EGMA realizou nos meses de outubro e novembro de 2013 uma Pesquisa de Mapeamento de Expectativas e Demandas junto aos gestores e servidores dos órgãos por meio de Questionários com perguntas abertas e fechadas, de forma a conjugar e identificar as reais necessidades de desenvolvimento dos servidores, tendo como parâmetro a missão e as estratégias da instituição e do Governo do Estado do Maranhão.

Vale ressaltar que em 2009 foi realizado o Mapeamento das Expectativas e Demandas de Capacitação através de coleta online de informações dos servidores que infelizmente não gerou o produto final esperado em função de problemas técnicos. O modelo do Mapeamento foi fator motivante para a realização da Pesquisa que tinha como público alvo da os Gestores e os Servidores.

Durante a elaboração da pesquisa, buscou-se englobar os três níveis das análises complementares do diagnóstico de necessidades de treinamento. Foram idealizados questionários direcionados aos gestores dos órgãos com vistas a atender a análise organizacional e a análise de operações e tarefas. Para atender as necessidades da análise individual e por equipe identificou-se elaborou-se um questionário direcionado aos servidores.

Durante a pesquisa foram questionados aos Gestores sobre a missão do órgão e as competências necessárias para o seu alcance; a indicação, por ordem de prioridades, de três necessidades de

capacitação que estejam alinhadas com as estratégias institucionais do órgão; o quantitativo de servidores efetivos, contratados, comissionados, e terceirizados; como o órgão atende as necessidades de capacitação de seus servidores; como é feito o levantamento da necessidade de capacitação dos servidores; quais os critérios de escolha são considerados para a indicação de servidores às capacitações; se levam em conta a missão e objetivos do órgão no processo de levantamento de demandas de capacitação; e, se o servidor é avaliado após as capacitações.

Aos servidores foram feitos questionamentos quanto ao tempo de serviço e sua situação funcional; nível de escolaridade; a identificação por ordem de importância das alternativas que melhor expressam os resultados da participação nos eventos da EGMA e se já participou de algum evento; a forma como se dá a indicação para os eventos de capacitação; e, se conhecem ou já fizeram cursos em EAD. Na oportunidade, foi disponibilizado um menu com 27 cursos nas áreas de desenvolvimento técnico gerencial; 11 cursos na área de tecnologia da informação; e 6 cursos em língua estrangeira (cursos inéditos), além de um campo específico para que dessem sugestão de até três novos cursos.

A participação direta dos servidores neste processo se deu em função da visão de que o servidor é parte integrante do processo de desenvolvimento das instituições e na ausência de uma política efetiva de desenvolvimento de pessoal, podem nortear o planejamento das ações de treinamentos da EGMA.

Neste sentido, França (2010, p.88) nos ensina que “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”, o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos colaboradores a fim de torná-los futuros membros valiosos da instituição.

### **3.3 Metodologia utilizada**

Os procedimentos adotados na coleta das informações se inscrevem no “grupo de pesquisas bibliográficas e documental” (ZANELLA, 2009). Na pesquisa bibliográfica foram pesquisadas as Leis e outros normativos legais que fundamentam a existência da Escola de Governo do Maranhão (EGMA) e demais literaturas que possam ser referenciadas como “modelo teórico” na área de treinamento e desenvolvimento.

Outro procedimento adotado foi o que se “utiliza de fonte de gente” (ZANELLA, 2009), através de questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas, direcionado aos servidores e gestores, buscando conhecer o perfil e a visão destes em relação às capacitações na EGMA.

Para efetivação da metodologia foram enviados ofícios aos gestores de 28 órgãos comunicando os objetivos e a importância da pesquisa, assim como solicitando colaboração no processo, colocando-os como co-partícipe da elaboração do Plano de Capacitação 2014, por meio as informações reais das necessidades de capacitação dos servidores do órgão, de forma a alcançarmos os objetivos da instituição e, por conseguinte, do Estado.

Posteriormente cartazes de divulgação da pesquisa foram anexados em lugares de visibilidade nos 58 órgãos, e cópias dos questionários dos servidores nos setores de recursos humanos, além da informação de que o questionário estaria disponível no site da EGMA ([www.egma.ma.gov.br](http://www.egma.ma.gov.br)). Após o período de coleta de informações (outubro e novembro de 2013) fez-se contato com os setores de recursos humanos para coletar os questionário e iniciar o processo de tabulação.

### 3.4 Resultados

Os resultados aqui apresentados estarão restritos à visão dos servidores tendo em vista o grande percentual de absenteísmo destes nas capacitações oferecidas pela EGMA. Neste sentido a pesquisa buscou socializar o Plano de Capacitação, tornando estes servidores parte integrante no processo de construção do Plano de 2014, criando estratégias para dar visibilidade da importância da EGMA na vida pessoal e funcional destes servidores.

De acordo com os dados pessoais e funcionais dos servidores pesquisados, 63,56% eram do sexo feminino e 36,44 do sexo masculino. Quanto ao tempo de serviço 41,19% exercem suas atividades no serviço público no período de 1 a 5 anos. Ressalta-se que 21,85% dos servidores pesquisados já estão a mais de 25 anos no serviço público o que considera-se um fator de “alerta” tendo em vista a proximidade do tempo para a aposentadoria. Dos entrevistados 36,96% eram efetivos e 33,68% exercem cargos comissionados e 10,36% são terceirizados. Outro fator que requer uma observação mais aprofundada, considerando-se o baixo índice de servidores efetivos. Quanto a escolaridade, 27,89% possuem ensino médio completo, 29,88% ensino superior completo, 19,60% são pós-graduados.

Buscando-se identificar os fatores que identificam as alternativas que melhor expressam os resultados de suas capacitações na EGMA, 16,75% afirmaram que sentem-se motivado; 9,24% melhoram seus desempenhos; 8,20% sentem-se valorizados; 4,75% sentem-se mais responsáveis. No entanto, 10,97% nunca participarão de nenhuma capacitação na EGMA.

Aos que já participaram em eventos de capacitação na EGMA foram questionados sobre a indicação para participar dos eventos de capacitação na EGMA, mais da metade, 59,84% afirmaram participar por iniciativa própria, 28,84% por indicação da chefia e apenas 4,06% por indicação dos Agentes da Rede. A baixa representatividade da indicação dos Agentes da Rede acende outro alerta quanto a atuação destes no processo democrático de gestão junto aos órgãos que representam.

Visando a modernização dos eventos de capacitação, a EGMA aproveitou a oportunidade para questionar sobre o nível de conhecimento em Educação à Distância (Ead), projeto a ser implementado ainda este ano. 47,24% dos servidores afirmaram conhecer Ead mas nunca fizeram cursos; 25,04% já fizeram cursos em Ead; 25,65 não conhecem Ead. O fator positivo foi que 84,46% afirmaram que fariam cursos de Educação a Distância realizados pela EGMA. Ou seja, mesmo com um alto índice de servidores que não conhecem e nunca fizeram cursos à distância, a maioria dos pesquisados participariam desta modalidade de capacitação na EGMA.

No levantamento das informações que tiveram como base o menu de 44 cursos divididos por área de interesse: 27 em desenvolvimento técnico gerencial; 11 em tecnologia da informação; e 6 em língua estrangeira, foram computadas 16.117 solicitações discriminadas por ordem de solicitação, nas Tabela 1, 2 e 3.

**Tabela 1 – Solicitação de em Desenvolvimento Técnico e Gerencial – por ordem de solicitação.**

<b>DESENVOLVIMENTO TÉCNICO E GERENCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
Direito Administrativo Aplicado ao Serviço Público	<b>526</b>
Comunicação e Oratória	<b>511</b>
Redação Oficial (nova ortografia)	<b>487</b>

Elaboração e Gerenciamento de Projetos	485
Gestão de Políticas Públicas: programas e projetos	408
Atendimento de Qualidade ao Cidadão	406
Inteligência Emocional	395
Licitação e Contratos na Administração Pública	389
Organização e Administração de Arquivos	365
Gestão Pública: orçamento, planejamento financeiro	361
Gestão e Análise de Processos	352
Planejamento Estratégico	349
Gestão de Pessoas com Foco Resultados	347
Direito do Consumidor	342
PPA: elaboração de projetos	336
Relações Interpessoais	332
Gestão de Contratos e Convênios	330
Desenvolvimento de Competências Gerenciais	325
Libras Básico	313
Contabilidade Pública	275
Cerimonial e Etiqueta	257
Gestão por Competência	254
Gestão de Material e Patrimônio	249
Termo de Referência nas Licitações Públicas	249
Libras Avançado	247
Libras Intermediário	203
Siconv	135
<b>TOTAL</b>	<b>9.228</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 2 – Solicitação de em Tecnologia da Informação – por ordem de solicitação.**

<b>TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
Excel Avançado	563
Excel Básico	537
Corel Draw	443
Excel Intermediário	411
Informática Básica (Windows e Word)	407
Internet	390
Power Point	388
Montagem e Manutenção de Computadores	381
Sistemas Corporativos – Sifem/Siagem/Siplan	319
Access	291
Linux	210
<b>TOTAL</b>	<b>4.340</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Tabela 2 – Solicitação de em Tecnologia da Informação – por ordem de solicitação.**

<b>LÍNGUA ESTRANGEIRA</b>	<b>TOTAL</b>
Inglês Básico	<b>691</b>
Espanhol Básico	<b>513</b>
Inglês Intermediário	<b>431</b>
Inglês Avançado	<b>381</b>
Espanhol Intermediário	<b>295</b>
Espanhol Avançado	<b>238</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.549</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O grande desafio enfrentado foi a ausência da participação efetiva dos gestores dos órgãos. Vale ressaltar que dos 58 órgãos contatados, apenas 30, 51,72% deram retorno com os questionários dos servidores e apenas 25,86 enviaram respostas com informações estratégicas sobre os órgãos e a forma como atende as necessidades de capacitação de seus servidores e os questionários dos servidores.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados da Pesquisa de Mapeamento de Expectativas e Demandas de Capacitação culminaram com a implantação do Sistema Informatizado de Administração de Cursos (SIAC) que tem como finalidade: organizar e agilizar processos de atendimento, controle, avaliação e resultados, da Escola de Governo do Maranhão (EGMA). Dentre as funções do SIAC, a possibilidade da inscrição online com a possibilidade de deferimento e indeferimento justificados de inscrições, diretamente no email do servidor, ratificou os trabalhos desenvolvidos na pesquisa, no sentido de aproximar mais o servidor das ações desenvolvidas pela EGMA.

Com a pesquisa, obteve-se informações acerca dos fatores que identificam as alternativas que melhor expressam os resultados das ações de capacitações na EGMA (a maioria, 16,75% - sentem-se motivado), e sobre a indicação para participar dos eventos de capacitação (59,84% - participar por iniciativa própria). Resultados que têm sido identificados na análise da implantação do SIAC.

Mesmo com a ausência das informações dos gestores quanto aos objetivos, metas e estratégias dos órgãos pesquisados, o SIAC por requerer um cadastro pessoal e profissional, tem proporcionado a identificação no aumento de procura nos eventos da EGMA compatíveis com as áreas de atuação dos servidores.

Neste sentido a EGMA preceitua que é preciso capacitar as pessoas para que consigam estabelecer conexões entre meios e fins, integrando, em sua prática profissional, estratégia, missão, visão, objetivos e metas.

A Escola de Governo do Maranhão tem insistido na crença de que qualquer mudança que se queira imprimir no serviço público deve colocar em foco a aprendizagem dos servidores, de modo que conhecimentos, habilidades, atitudes e ações estejam compatíveis com a referência de capacitação exigida para que as mudanças aconteçam.

Mudanças foram claramente identificadas no primeiro trimestre de 2013, quando foram capacitados 1.249 servidores, enquanto que no mesmo período em 2014 foram 1.361, um aumento de 9,0%. Que pode parecer pouco, mas que já identifica a visibilidade e a importância que a EGMA tem tido no início de 2014.

Dentre os cursos ofertados, os da área de orçamento, finanças, tecnologia da informação e direito estão entre os mais procurados.

Partindo deste pressuposto, ratifica-se a importância de capacitar as pessoas para que consigam estabelecer conexões entre meios e fins, integrando, em sua prática profissional, estratégia, missão, visão, objetivos e metas.

Minha experiência na EGMA, atuando em diversas áreas, mais especificamente, na área de projetos, tem fortalecido a percepção da relevância da cadeia sistêmica no processo de aprendizagem organizacional e profissional. E em consonância ao que sempre discuti com minha mentora Silvia Campos, um grande desafio para a Escola de Governo do Maranhão, tem sido estabelecer claro vínculo entre todos os subsistemas de gestão de pessoas, com foco em competências. “Nessa perspectiva, missão, objetivos e metas institucionais, cargos e funções, dentre outras ações vinculadas à política de recursos humanos, devem estar sintonizadas com o planejamento, execução, acompanhamento e avaliação dos programas de qualificação dos servidores”.

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

EGMA. Escola de Governo do Maranhão. **Catálogo de Cursos 2014**. São Luis: EGMA, 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2009**. São Luis: EGMA, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRR**. São Paulo:Atlas, 2010.

MARANHÃO. **LEI 7.356 de 29 de Dezembro de 1998**. Dispõe sobre a Reforma e Reorganização do Estado e dá outras providências.

MARANHÃO. **DECRETO Nº 25.356 de 20 de Maio de 2009**. Altera dispositivo do Decreto Nº 25.353, de 07 de Maio de 2009, que dispõe sobre a reorganização da Secretaria de Estado da Administração e Previdência Social, e dá outras providências.

MARANHÃO. Escola de Governo do Maranhão(EGMA). **Manual de Procedimentos**. São Luis: Gráfica Arco-íris, 2008.

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

ZANELLA, Liane Carly Hermes, **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração/UFSC** (Brasília): CAPES: UAB, 2009.

---

## Resumo

A Escola de Governo do Maranhão tem como meta prioritária modernizar e expandir os impactos das ações de capacitação para os servidores públicos estaduais e, nesse propósito vem buscando utilizar múltiplas alternativas para consolidar o processo de educação continuada. Partindo do pressuposto de que é dever do Estado oferecer serviços públicos de qualidade à sociedade, a EGMA utilizou-se da pesquisa como instrumento de levantamento de demandas de capacitação socializando a construção do Plano de Capacitação. O objetivo foi assegurar o alcance da missão e estratégias dos órgãos estaduais, através do desenvolvimento de competências técnicas e humanas dos servidores, de forma a minimizar/erradicar lacunas de desempenho dos órgãos públicos e dos Servidores na prestação de serviços à sociedade, sob o olhar do gestor e do próprio servidor.



## Sobre a autora

Conceição de Maria Gonçalves Nascimento, Graduação em Gestão Tecnológica; Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela FAMA/PITÁGORAS; Integrante do quadro efetivo do Estado do Maranhão; Assessora Especial de Projetos/EGMA; Orientadora de Monografias dos cursos de Graduação e Pós-Graduação da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) nas áreas de Gestão Pública e Administração. Contato: ceica\_slz@hotmail.com.

---

**Obs.:** Trabalho apresentado no X Encontro Nacional de Escolas de Governo, realizado nos dias 12 e 13 de agosto de 2014, na Escola Nacional de Administração Pública – Enap – Brasília/DF. Seu conteúdo é de inteira responsabilidade do(s) autor(es).