

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D): EMPREGABILIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Elaine Alves Leles
Universidade do Estado da Bahia

Resumo: Devido às variações culturais e crescente dinâmica organizacional, as instituições necessitam refletir sobre suas práticas a fim de se adequarem ao ambiente. Esta necessidade de atualização suscita uma demanda e maior ênfase na aprendizagem de seus integrantes. O presente artigo aborda a importância do processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D) no serviço público, por meio de pesquisa realizada com servidores da Universidade do Estado da Bahia mantida pelo Governo do Estado por intermédio da Secretaria da Educação, que está presente geograficamente em todas as regiões do Estado, estruturada no sistema multicampi. Os objetivos consistiram em caracterizar o processo de T&D aplicado aos servidores da sede da UNEB, avaliar o entendimento dos funcionários em relação ao efeito da formação recebida e delinear a impressão da comunidade quanto ao atendimento prestado pelos servidores da instituição. O estudo ancora-se nos pressupostos da abordagem quanti-qualitativa, realizado por meio de revisão bibliográfica e pesquisa exploratória, tendo como procedimentos de coleta de dados as entrevistas, questionários e análise de conteúdo. Com os estudos empreendidos, a pesquisa possibilitou caracterizar as ações que têm sido realizadas no sentido de promover a formação continuada dos servidores, com o intuito de aumentar seu aprendizado para a transformação e desenvolvimento no atendimento ao público, em que os valores estejam voltados para a promoção de atitudes pró-ativas, inovadoras e coerentes com a missão e os objetivos da organização.

Palavras-Chave: Desenvolvimento. Gestão de Pessoas. Treinamento.

TRAINING AND DEVELOPMENT (T&D): EMPLOYABILITY IN PEOPLE MANAGEMENT IN PUBLIC SERVICE

Abstract: Due to cultural variations and growing organizational dynamics, institutions need to reflect on their practices in order to adapt to the environment. This need for updating raises a demand and a greater emphasis on the learning of its members. This article addresses the importance of the Training and Development of People (T&D) process in the public service, through research conducted with employees of the University of the State of Bahia maintained by the State Government through the Department of Education, which is present geographically in all regions of the State, structured in the multicampi system. The objectives were to characterize the T&D process applied to the employees at UNEB's headquarters, to evaluate the employees' understanding of the effect of the training received and to outline the impression of the community regarding the service provided by the employees of the institution. The study is based on the assumptions of the quantitative and qualitative approach, carried out by means of bibliographic review and exploratory research, with data collection procedures such as interviews, questionnaires and content analysis. With the studies undertaken, the research made it possible to characterize the actions that have been carried out in order to promote the continued training of civil servants, with the aim of increasing their learning for the transformation and development in the service to the public, in which the values are aimed at the promotion of proactive, innovative and coherent attitudes with the organization's mission and objectives.

Keywords: Development. People Management. Training.

1 Introdução

As variações culturais ao longo dos anos fizeram gestores e especialistas na área de Recursos Humanos (RH) pensarem em transformação e desenvolvimento do mundo organizacional. Assim, o desafio foi constante e vital para a permanência de empresas no mercado, relacionando homem e trabalho em seu desempenho. Na atualidade, este contexto se manifesta muito rapidamente, exigindo que as pessoas tenham mais conhecimento profissional do que até então era demandado. Então, as transformações, principalmente as tecnológicas, ocorridas no ambiente das organizações, sejam elas privadas ou públicas, devem vir acompanhadas de novos comportamentos e atitudes, pois o processo de aprendizagem organizacional passa a ser essencialmente necessário e utilizado como um importante instrumento com o objetivo de atingir as metas desejadas.

Este estudo se estrutura a partir da pretensão de saber se o processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) realmente teria efeito na formação de servidores públicos, pois traz à tona as políticas de gestão de pessoas, que envolvem formação continuada para melhor desempenho e capacidade, proporcionando perspectiva de desenvolvimento organizacional e valorização do servidor.

O processo de T&D aparece demarcado na grande área de RH, que no ambiente organizacional tem a finalidade técnica de estimular e desenvolver habilidades por meio da capacitação. O desenvolvimento diz respeito ao conjugado de experiências de aprendizagem, não essencialmente relacionadas às atribuições que os sujeitos desempenham, mas que os mune de ferramentas para o crescimento profissional, enquanto que treinamento é dirigido para habilitá-los para o presente.

Diante do significativo crescimento do trabalho especializado, tornou-se comum organizações privadas promoverem capacitação contínua dos seus funcionários como forma de investir no desempenho dos mesmos, na medida em que demonstram interesse nesse setor, seja por exigência do ambiente externo ou dos seus colaboradores, com os quais mantêm relações de trabalho. Quando a abordagem é a qualidade dos serviços prestados em órgãos públicos, ela não deve diferir daquela que muitas empresas privadas almejam, apesar das significativas diferenças que há entre essas organizações.

Comumente, a expectativa do cliente quanto ao atendimento no serviço público não costuma ser a mesma que ele espera de uma empresa privada. Entretanto, inegavelmente, os trabalhadores da iniciativa privada e os servidores públicos necessitam de treinamento

contínuo, no intuito de melhorar suas performances e capacitá-los para atuação em contextos mais complexos. Desse modo, o processo de T&D poderá garantir maior eficiência na tarefa a ser realizada, a satisfação dos usuários desses setores e o desenvolvimento tanto pessoal quanto organizacional.

A formação continuada do servidor público por meio do processo de T&D, além de incluir a perspectiva de desenvolvimento, poderá auxiliar o profissional a atingir a eficiência exigida no seu trabalho, por meio da promoção de hábitos adequados, de ações, pensamentos, atitudes, condutas, conhecimentos e práticas, com resultados que poderão superar as expectativas das pessoas que procuram atendimento em órgãos públicos, podendo então, colaborar para o fim de certos “vícios administrativos” que são alvos de críticas.

A presente pesquisa aborda os métodos de T&D utilizados na capacitação funcional direcionada aos servidores públicos lotados na Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Os objetivos consistiram em caracterizar o processo de T&D aplicado aos servidores da sede da UNEB, avaliando o entendimento dos mesmos em relação ao efeito da formação e, por fim, a impressão da comunidade quanto ao atendimento prestado pelos servidores da instituição em foco. Neste contexto, o serviço prestado pelos servidores da organização pesquisada é tratado como um bem essencial, de direito constitucional de todo cidadão brasileiro, que diz respeito à educação, a qual deve ser promovida e estimulada com o auxílio da sociedade em geral, visando ao integral desenvolvimento da pessoa, sua preparação para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Desse modo, o estudo está organizado em quatro seções que evidenciam a visão geral acerca do tema. Na primeira seção, são apresentadas as justificativas para que o leitor conheça o cenário da pesquisa. Na segunda seção, são exibidas as reflexões estabelecidas a partir do referencial teórico selecionado, o qual delinea o quadro conceitual que deu sustentação teórica ao estudo e as discussões dos autores empregados. Nessa subseção, apresenta-se, ainda, a metodologia, que elucida os métodos, características, universo, procedimentos e instrumentos utilizados na coleta de dados. Em seção seguinte, foram ilustrados os resultados e discussões acerca dos dados obtidos através da pesquisa realizada na instituição, por meio da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP). O quarto item trata das conclusões acerca do estudo, que tem como premissa se materializar num aporte documental para o fomento à pesquisa.

2 Questões teórico-metodológicas

2.1 Gestão de Pessoas

A preocupação em dirigir a capacidade de trabalho das pessoas surge naturalmente em qualquer grupo social. A história da gestão de pessoas nasceu quando a economia foi se tornando mais complexa, à medida que as atividades industriais aumentavam e a inquietação em coordenar a capacidade de trabalho das pessoas ganhava interesse de pesquisadores da área em várias partes do mundo (PEARSON, 2010).

Sobre a Gestão de Pessoas, Dutra (2009) afirma que

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas (DUTRA, 2009, p. 23).

Nesse cenário, observa-se a importância da relação entre organização e funcionário, tendo em vista que essa troca de competências permite que os conhecimentos possam ser aproveitados em prol das partes envolvidas no processo, já que a capacidade pode ser atribuída a vários setores.

Com as crescentes mudanças no campo de RH na era da informação, sobretudo, com a globalização dos negócios, a aprendizagem torna-se elemento essencial nas organizações. A área de RH não só fornece os recursos humanos, mas passa a remodelá-los ao investir em Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Nesse aspecto, a Gestão de Pessoas assume um papel importante na liderança, auxiliando no alcance da excelência organizacional, pois faz-se necessária a busca contínua pelo conhecimento, para enfrentar os desafios competitivos da contemporaneidade. Para que isso ocorra, a área de RH precisa estar preparada para enfrentar uma série de transições, sejam elas operacionais, estratégicas, preventivas ou de controle. Nessa perspectiva, o profissional de Gestão de Pessoal precisa preocupar-se com a qualidade na prestação do serviço e ser capaz de atender a uma série de habilidades, conceitos e técnicas.

No transcorrer dos anos, as organizações têm atravessado várias mudanças na Administração de Recursos Humanos, pois as empresas foram ficando cada vez maiores, numerosas e diversificadas, ao passo em que a economia foi ficando mais complexa. Assim, tornou-se mais difícil gerir sujeitos amadoramente, já que administrar pessoas tornou-se um

campo peculiar de consideráveis estudos, cujos achados interessavam aos profissionais de RH, dirigentes e administradores em geral, tanto no setor público quanto na esfera privada.

Pearson (2010) explica que a evolução histórica de RH não pode ser dividida em etapas claramente definidas. Os progressos foram dinâmicos e ocorreram paulatinamente, à medida que uma maneira de pensar foi substituída por outra, ou tenha evoluído naturalmente.

2.2 Gestão de Pessoas no Serviço Público

A gestão de pessoas no serviço público tem regimento específico de atuação baseado em estatuto. O serviço público constitui uma série de atividades e serviços ligados à administração do Estado, prestados legalmente por meio de seus prepostos, os servidores. As atividades públicas também podem ser exercidas por outras entidades, mesmo que particulares, devidamente vinculadas, sempre visando promover o bem-estar da população. Os serviços prestados pelo Estado para a sociedade são de direito público, constituído em lei, a exemplo da educação, saúde, dentre outros.

Martins (2009), ao tratar do texto constitucional, afirma que a Administração Pública divide-se em

Direta e Indireta. A Administração Pública Direta compreende os serviços prestados pela própria Administração e se confunde com poder Executivo, seus Ministérios, Secretarias, etc. A administração Pública Indireta é composta pelas sociedades de economia mista, pelas empresas públicas que exploram a atividade econômica, pelas fundações públicas e pelas autarquias (MARTINS, 2009, p. 112).

Na direção de organizações, públicas ou privadas, o gestor tem à sua disposição uma diversidade de ferramentas administrativas, que o orientará em suas ações, as quais podem ser postas em funcionamento para que o sistema funcione com qualidade. As ferramentas mais conhecidas são: gestão transparente, pesquisa com os usuários dos serviços, clareza na missão e na visão da organização, controle através de relatórios e direcionamento principal em resultados alcançados, incentivo remunerativo por desempenho, dentre outros.

2.3 Treinamento e Desenvolvimento

Ao treinar seus funcionários, as organizações não só incrementam sua capacidade de realizar-se, mas de se atualizar, podendo também alavancar seu crescimento no mercado.

Assim, devem as empresas sair da rotina, investindo continuamente em processo de T&D, tendo em vista que o mundo e as pessoas são dinâmicos.

Para Pearson (2010), T&D é um modo de a organização legitimar a importância de seus colaboradores, ao passo em que evidencia empenho em investir neles. Contudo, o T&D igualmente se configura com um desafio que requer, necessariamente, mudanças de atitudes e de comportamentos, mas um benéfico rompimento no cotidiano organizacional.

Para Boog (1999),

O Treinamento e Desenvolvimento é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações! Num mundo em que a única constante é a mudança que ocorre cada vez mais rapidamente. Conhecer os desafios desses novos paradigmas e, principalmente vivenciá-los com intensidade, é vital para a sobrevivência e o desenvolvimento (BOOG, 1999, p. 3).

A importância conferida à aprendizagem no contexto da teoria das organizações não foi tão grande como nos dias de hoje. Nas primeiras décadas do Século XX, os gerentes seguiram a concepção taylorista, a qual dividia o trabalho em tarefas específicas a cada operário. Este, por sua vez, na linha de montagem, especializava-se em apenas uma ocupação, não tendo uma visão global do processo de produção, e não participava da concepção do próprio trabalho, que na ocasião seguia as orientações dos engenheiros responsáveis pela compreensão do processo produtivo.

Com o passar do tempo, surgiram uma série de pesquisadores e teorias sobre motivação, satisfação e liderança. Naquela ocasião, entre os anos de 1950 e 1960, quando a área de recursos humanos destinava-se quase integralmente a ocupações burocráticas, o enfoque humanístico concentrava seu foco em treinamento e desenvolvimento, na tentativa de formar dirigentes mais cautelosos com o sentido humano da corporação. (TONELLI; LACOMB; CALDAS, 2002, *apud* PEARSON, 2010).

O processo de T&D é cercado de dúvidas quando o assunto de discussão é a diferença, ou as diferenças, entre as fases, até mesmo do ponto de vista de autores e especialistas em RH. Abaixo, o Quadro 1 relaciona algumas definições para cada etapa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D):

Quadro 1 – Diferenças existentes entre Treinamento e Desenvolvimento.

Treinamento	Desenvolvimento
Visa suprir carências específicas de um funcionário para o desempenho de seu	Visa ao crescimento integral da pessoa, de maneira que ela desenvolva ou aprofunde

cargo.	competências importantes para ela e para a organização.
Tem função corretiva: o funcionário deveria apresentar determinadas competências hoje, mas não apresenta. Tem foco no curto prazo.	Tem função preventiva: no futuro será bom que a pessoa apresente aquelas competências. Tem foco no médio e longo prazos.
Voltado ao cargo.	Voltado à pessoa.
É específico e pontual.	É holístico e abrangente.

Fonte: Pearson (2010, p. 149)

Para Dutra (2009), a discussão em torno da aprendizagem organizacional e da aprendizagem das pessoas por meio de sua relação com as organizações forma um dos importantes pilares nesse cenário de Treinamento e Desenvolvimento. Nessa perspectiva, o autor deixa evidente a importância da discussão sobre aprendizagem organizacional, pois o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade e os servidores devem ser preparados para situações cada vez mais exigentes e difíceis, sempre no intuito de elevar suas capacidades, já que, para ele, o desenvolvimento da pessoa pode ser definido como a aptidão para assumir atribuições e responsabilidade em graus crescentes de complexidade.

Conforme Fleury (2002, p. 32), “uma organização voltada para o passado, passiva, autoritária, com relações de trabalho pautadas pela instabilidade, desqualificação, descomprometimento de seus membros, dificilmente conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem”. De tal modo, Marras (2005, p. 137) ressalta que a “missão da administração de Recursos Humanos é atrair, desenvolver e reter talentos dentro da organização como fonte de vantagem competitiva”. Neste sentido, o autor alega que nos últimos anos as empresas vêm passando por um curso de mudanças que conduziu a antiga área de Departamento Pessoal, visto como algo meramente operacional, a se evoluir para “Gestão Estratégica de Pessoas”, migrando para um papel mais estratégico nas organizações, que propiciou a modernização de seus processos e colaborou para ampliar uma cultura voltada para a aprendizagem.

Embora o treinamento tenha evoluído do sistema fabril, um ponto crítico considerado neste estudo, quando se fala em setor público, seria a hipótese de um desinteresse dos servidores devido à cultura organizacional, decorrente de obstáculos burocráticos, da falta de perspectiva quanto ao reconhecimento pessoal, dentre outros fatores. Entretanto, uma nova etapa da administração de pessoas vem mudando esse quadro ao longo dos anos, igualando-se

a um mercado cada vez mais exigente, voltado para os padrões éticos, como também de qualidade na prestação do serviço público ou em qualquer outro setor.

Para Boog (1999), o capital intelectual é como uma riqueza invisível. É o maior ativo das empresas. O autor acrescenta, ainda, que a tendência de construir, consolidar e desenvolver pessoas e organizações é uma revolução completa na administração de empresas, visto que é perceptível a necessidade de trabalhar esse ativo que reside na cabeça de cada um, para melhor aproveitá-lo, investindo em Treinamento e Desenvolvimento.

Nesse panorama, Chiavenato (2009) afirma que o propósito do desenvolvimento é preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do trabalho, definindo educação como sendo toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda sua existência, no sentido de adaptar-se a normas e valores sociais vigentes e aceitos. Essa influência enriquece e modifica o comportamento do ser humano dentro dos seus próprios padrões pessoais. Entretanto, o treinamento em si não é o suficiente, visto ser um preparo meramente técnico. É preciso treinar e desenvolver, já que o desenvolvimento aproxima-se mais da educação e prepara o indivíduo para atuar dentro ou fora do trabalho. Assim, no contexto de desenvolvimento, Pearson (2010) define que é impossível dissociar treinamento de desenvolvimento, que devem estar em sincronia, tendo em vista que, ao passar por treinamento, a pessoa está caminhando para o seu crescimento integral, desenvolvendo ou aprofundando competências importantes para ela e para a organização.

Então, o gestor de RH deve saber conduzir as situações no ambiente de trabalho, de modo que, para a execução do treinamento, é necessário que os funcionários estejam dispostos a aprender, mudar e se reciclar, de forma que visem ao crescimento integral e aprofundem competências importantes para eles e para a empresa. Neste sentido, considerando que o foco do desenvolvimento é de médio a longo prazo, torna-se necessário seu acompanhamento, tendo em vista que diversos funcionários não aderem ao novo sistema, pois muitos não conseguem acompanhar a evolução, resistindo às mudanças. Mais que um profissional qualificado tecnicamente, as organizações precisam de pessoas com comportamento e atitudes adequadas à sua cultura, missão, visão e objetivos.

2.4 Percurso metodológico

Verificadas as contribuições à luz de estudiosos que deram sustentação teórica à pesquisa, faz-se necessário delinear os aspectos da metodologia utilizada para a realização do estudo. Tratando da caracterização da pesquisa, para garantir a qualidade e a confiabilidade

nesta investigação, a metodologia utilizada foi a exploratória, por dispor de métodos que oferecem maior familiaridade com o problema proposto, visando construir hipóteses.

Quanto à natureza, primando por um enfoque que possibilite elementos para evidenciar aspectos que melhor atendam os anseios da pesquisa no que concerne à especificidade do objeto e por apresentar maior flexibilidade na constatação das subjetividades presentes nos diversos sujeitos envolvidos, este trabalho constitui-se de uma investigação com abordagem quanti-qualitativa, utilizadas como complementares, visto que, para Gatti (2002), a quantidade e a qualidade não se encontram totalmente desligadas na pesquisa, dado que de um lado a primeira é um significado que é conferido à amplitude com que um fato se exhibe e do outro lado ela precisa ser decifrada qualitativamente, pois sem relação a algum referencial não tem significação em si.

Versando sobre os instrumentos de investigação, com a finalidade de conhecer diferentes aportes teóricos disponíveis para referendar argumentações e sistematizar a produção sobre a questão enunciada, recorrendo a produções de autores que têm elaborado reflexões importantes sobre o tema central, inicialmente foi utilizado o levantamento bibliográfico para revisão literária, a partir da coleta, análise e interpretações de contribuições teóricas citadas na referências bibliográficas deste trabalho.

Na fase de estudo de campo em etapa exploratória, por se tratar de método para colher determinadas “informações a respeito do assunto, mediante a conversação [...], para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou tratamento de um problema social” (MARCONI, 2011, p. 80), as entrevistas foram realizadas com o objetivo de adquirir elementos mais abrangentes sobre o perfil e aplicação do processo de T&D na instituição, para melhor conduzir a pesquisa e basear os objetivos delineados ante a temática proposta.

Na mesma etapa, por se tratar de questões cujos elementos de pesquisa correspondem a demandas de cunho empírico, abrangendo preferências, percepções, opiniões e posicionamentos do público investigado, já que as ciências sociais, que tratam de ocorrências do ser humano, são cercadas de fatos subjetivos e imprevisíveis, foram utilizados também os questionários estruturados, de questões fechadas, que Gil (1999, p. 128) define ser “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. Já que para Roesch (2010, p. 140), “um questionário não trata apenas de um formulário, ou um conjunto de questões, listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca quantificar alguma coisa”.

Os interlocutores desta pesquisa são servidores públicos do quadro efetivo da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e integrantes da Comunidade Universitária. Trata-se de instituição autárquica de regime especial, de ensino, pesquisa e extensão, fundada em 1983, constituída sob o modelo *multicampi* e multirregional, vinculada à Secretaria da Educação do Estado da Bahia (SEC). Acha-se distribuída geograficamente em todas as regiões do Estado, com 29 Departamentos instalados em 24 *Campi*, 23 deles alocados em importantes municípios baianos de porte médio e grande e um sediado na capital do Estado, onde se localiza a administração central da instituição.

Nesse contexto, para a coleta de informações e evidências, parte da pesquisa foi aplicada por intermédio de entrevista com o Pró-Reitor do órgão administrativo ligado à Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), setor que tem por desígnio gerir o quadro de pessoal da UNEB através de atividades como as que abarcam programas de treinamento e desenvolvimento, entre outras. Em etapa seguinte, foi efetuado o levantamento de dados por meio de questionários estruturados dirigidos aos demais servidores e membros da comunidade acadêmica, com amostras selecionadas por conveniência da pesquisadora, considerando funcionários que já haviam recebido treinamento na organização e integrantes da comunidade acadêmica matriculados em projetos ou programas oferecidos pela UNEB, que avaliaram os atendimentos recebidos na instituição.

Ponderando sobre a relevância da coleta de dados, os levantamentos foram realizados, primeiramente, nos limites internos da PGDP/UNEB, dirigidos aos servidores do setor. Após, a coleta teve direcionamento aos membros da comunidade acadêmica, usuários dos serviços prestados pelos servidores, matriculados em cursos, projetos ou programas.

Para a etapa de interpretação dos dados primários, por ter importante papel como ferramenta de análise na pesquisa, sobretudo em abordagens qualitativas nas ciências sociais aplicadas, o presente estudo fez uso da técnica análise de conteúdo, que Silva (2005) diz apresentar-se como um instrumento útil à interpretação das percepções dos atores sociais, que possibilita a produção de inferências a partir do teste de hipóteses, corroborando com Bardin (2011), que define o método como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Então, tal análise consistiu em categorizar, classificar e codificar os conteúdos (BARDIN, 2011) para interpretá-los no decorrer do processo de tratamento dos dados, considerando-se parâmetros de apreciação distintos para cada fonte de evidência, a saber: o conteúdo das entrevistas, questionários e do referencial teórico de fundamentação da pesquisa.

3 Resultados e discussões

Em entrevista realizada com o Pró-Reitor de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, constatou-se que a formação contínua de servidores na instituição é uma realidade e tem grande relevância para o serviço público, pois os efeitos do treinamento de pessoal são crescentes e claramente perceptíveis, visto que dele depende a eficiência funcional, flexibilidade produtiva e saber criador na geração de inovações e diferenciais, contribuindo então, para o aperfeiçoamento no atendimento à comunidade acadêmica.

Neste sentido, observa-se que a entrevista foi um instrumento relevante para este estudo, pois ela proporcionou a coleta de informações adicionais, o que não ocorreria com a utilização apenas do questionário de perguntas fechadas, com respostas muito restritas, que possivelmente não traria dados importantes para este trabalho.

Segundo o Pró-Reitor, o processo de treinamento assume o posto estratégico na instituição e é dirigido a todos os servidores da UNEB, que opta por acompanhar a tendência do processo de T&D. Assim, visando capacitar continuamente os seus servidores, tornando-os mais habilitados para o exercício de suas funções, já que o intuito da instituição é de promover o efetivo desenvolvimento dos seus colaboradores, anualmente é elaborado um programa de metas e ações que serão desenvolvidas, incluindo uma programação de eventos para a capacitação dos funcionários.

Na análise dos itens de 1 a 3 do questionário dirigido aos servidores, que tratam dos questionamentos sobre a função na UNEB, tempo de serviço na instituição e grau de instrução em nível de escolaridade, optou-se apenas por apresentar os índices e não discuti-los, conforme tabela 1 abaixo, em razão da pouca relevância para a clareza da pesquisa, os quais foram propostos apenas com a finalidade de conhecer um pouco o perfil da instituição e dos funcionários.

Tabela 1 - Função, tempo de serviço e escolaridade dos servidores entrevistados

Função	%	Tempo de serviço	%	Escolaridade	%
--------	---	------------------	---	--------------	---

Técnico	70	De 5 a 10 anos	70	Médio completo	50
Analista	30	De 10 a 20 anos	20	Superior completo	30
		Mais de 20 anos	10	Pós-graduado	20

Fonte: Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) – Salvador-BA, 2012.

A respeito das impressões dos servidores quanto ao processo de T&D para o cenário organizacional, um índice de 90% consideraram importantíssima a sua aplicação nas organizações. Esse resultado indica que a totalidade dos funcionários entendem o quanto é relevante o processo de treinamento, apesar da pequena diferença entre as alternativas qualificadoras. Outro fator importante para a pesquisa foi o posicionamento desses servidores, pois mostra que eles entendem a necessidade de T&D e estão dispostos a aprender, reforçando a existência de uma mudança organizacional. Um índice de 10% considerou muito importante o processo de T&D, o que significa que os servidores também concordam quanto à necessidade de treinamento. Nos dois aspectos ficaram evidentes as perspectivas positivas dos colaboradores que já receberam treinamento em relação aos benefícios da aplicação de T&D nesse processo organizacional.

Na avaliação feita pelos servidores quanto ao treinamento que receberam, os índices variaram em bom - 30%; muito bom - 40%; e ótimo - 30%. A pesquisa obteve índices que caracterizaram claramente um ponto positivo para os servidores, a organização e a comunidade acadêmica. O treinamento propiciado pelo órgão recebeu avaliações máximas, porque nenhum servidor considerou o treinamento ruim ou regular, mostrando que o investimento em treinamento tem gerado aspectos de caráter prático, tanto para os funcionários como para a instituição. Os percentuais comprovam que o treinamento utilizado está sendo eficaz e bem aceito por seus colaboradores.

Interrogados quanto ao direcionamento dos cursos para a carreira que exercem, 100% dos servidores afirmaram que receberam treinamento adequado às funções que executam. A aprendizagem voluntária e a livre escolha pelo tipo de curso são fatores que motivaram cada servidor se identificar com aquele que melhor atenda às funções que desempenha, gerando assim aprovação e satisfação quanto à oportunidade oferecida por meio do treinamento. O índice de 100% representou a totalidade dos servidores entrevistados, demonstrando a relevância da formação continuada, corroborando que a instituição promove o aperfeiçoamento dos servidores em seus respectivos cargos.

A expectativa de treinamento contínuo acha-se nítida entre os servidores entrevistados, quando mostra que 70% dos mesmo reconhecem como sendo insuficiente a quantidade de cursos já recebidos, pois a maioria anseia pela continuidade. Os índices mostram que os servidores estão satisfeitos e optam pela constância do processo de T&D, pois o treinamento vem refletindo sobre suas necessidades, e todos se apresentam dispostos a aprender, treinar e mudar.

Em questão seguinte, ao tratar sobre a contribuição do treinamento para a carreira na instituição, percebe-se nos índices apresentados que em sua totalidade existe a preocupação dos servidores com a carreira. Ao serem indagados quanto à contribuição do treinamento neste aspecto, 20% assinalaram como importante, 20% muito importante e 60% acharam importantíssimo. Assim, os índices confirmam que os servidores buscam retorno com seus esforços, como reconhecimento e contribuição ao sucesso próprio e da organização.

Ao tratar da auto avaliação dos servidores quanto ao seu entendimento de desempenho pós-treinamento, 50% apontaram como bom, 40% como muito bom e 10% como ótimo. Nesse quesito, em todos os aspectos ocorreu perceptividade de melhoramento no desempenho dos funcionários, não havendo resposta que desqualificasse os resultados alcançados após o treinamento. Então, pode-se afirmar que o processo de T&D contribuiu para o desenvolvimento dos servidores da UNEB.

Questionados sobre a evolução na melhoria contínua do atendimento ao público após os programas de treinamento, os servidores apontaram positivamente que houve melhoria contínua após o treinamento, com 90% dos servidores confirmando a evolução no atendimento na UNEB, visto que o desenvolvimento ficou claro no entendimento dos próprios servidores da instituição pesquisada. Constatou-se que houve realmente mudança significativa com o processo de T&D, que, aos poucos, evolui continuamente, buscando cumprir novos objetivos e mudar a visão ultrapassada de atendimento em órgãos públicos.

A avaliação da comunidade acadêmica foi relevante para a pesquisa, pois interrogou os usuários do serviço público sobre o treinamento contínuo de servidores, cujo intuito seria o de melhorar a prestação dos serviços. As respostas foram unânimes, pois 100% dos entrevistados entendem que a formação organizacional é devida e compreendem como fundamental treinar continuamente, visto que o processo de T&D impacta positivamente na maneira como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham e executam, refletindo diretamente na melhoria de suas atividades funcionais.

De acordo com os dados obtidos e analisados, foi visivelmente constatada na pesquisa a insatisfação dos usuários com o atendimento recebido nos órgãos públicos em

geral, visto que 65% dos colaboradores avaliaram o atendimento em órgãos públicos como ruim e 35% como regular. Estes índices são preocupantes, especialmente em uma época em que as organizações procuram acompanhar as novas tendências do mundo globalizado e extremamente dinâmico, que requerem de seus agentes a atuação eficiente, flexível, produtiva e criadora, de modo que possam contribuir com o atendimento às demandas atuais nas organizações.

Entretanto, na avaliação das respostas dos entrevistados quanto ao atendimento que receberam na UNEB, os índices obtidos demonstraram resultados positivos no tocante à recepção, cortesia no atendimento, atenção ao problema, motivação e eficiência. Vale ressaltar a importância da variável motivação, pois ela representa muito bem as outras variáveis, visto que, conforme Chiavenato (2007), a motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de uma determinada forma ou, pelo menos, dá origem a um comportamento característico, que pode ser uma falta de estímulo, gerado internamente nos processos mentais do indivíduo, ou que pode ser provocado pelo ambiente externo.

A partir da análise do resultado obtido referente à satisfação com o desfecho do atendimento recebido na instituição pesquisada, 65% dos colaboradores apontaram a satisfação no atendimento ao público da comunidade acadêmica unebiana, superando os índices parcialmente satisfeitos ou não satisfeitos, que obtiveram respectivamente 25% e 10%.

4 Conclusão

Conhecer a aplicabilidade de um processo de T&D para servidores públicos na instituição pesquisada foi o motivo predominante deste estudo. Neste sentido, a pesquisa baseou-se nos levantamentos, análises e interpretações das informações coletadas, buscando respostas confiáveis sobre o tema proposto. Assim, o estudo teve relevância por ser contributivo na questão da mensurabilidade dos seus resultados, já que este traz contribuições para o contexto organizacional e sua metodologia poderá ser utilizada para outros trabalhos e estudos acadêmicos, visto que os índices obtidos na mensuração dos resultados poderão servir de embasamento para reflexões de gestores de RH acerca da importância do treinamento organizacional, num processo contínuo de melhoria do atendimento em órgãos públicos.

Verificou-se, portanto, a partir da análise das entrevistas e questionários aplicados, que o processo de T&D pôde ser empregado como ferramenta de desenvolvimento organizacional na instituição investigada, demonstrando ainda, que fatores como aprendizagem de forma voluntária, treinamento de qualidade e livre escolha pelo tipo de curso

que melhor se adequa à carreira foram importantes e motivaram cada servidor a se identificar com os cursos oferecidos. O processo de T&D também gerou clara anuência e satisfação quanto à oportunidade de desenvolvimento, nitidamente visualizada na opinião dos servidores da instituição pesquisada. Com a aplicação desse processo, os servidores estão desenvolvendo suas habilidades a cada dia, de forma que suas contribuições sejam úteis para a organização e o retorno é a melhoria no atendimento prestado à comunidade acadêmica.

Para os servidores, o entendimento quanto ao processo de T&D teve resposta satisfatória, havendo a existência de um equilíbrio entre treinamento e aperfeiçoamento. Desse modo, em todos os aspectos da pesquisa ficaram caracterizados que o tipo de treinamento, a qualidade na aplicação, os recursos utilizados, e a opção de escolha pelo curso que mais se adequa às atribuições do funcionário fazem com que os servidores se sintam motivados, o que envolveu a capacidade de melhorar o seu conceito quanto ao desempenho, auto realização, satisfação e ao desenvolvimento pessoal e organizacional como um todo.

Na impressão dos usuários do serviço público em relação ao atendimento recebido na instituição investigada, ficou evidente que houve relevância quanto ao treinamento, uma vez que, a princípio, o cliente do setor público tem uma visão de que o atendimento em geral é de má qualidade. Neste estudo, os resultados positivos quanto ao atendimento de qualidade que os clientes receberam, especificamente dos funcionários da UNEB, refletiram diretamente em suas opiniões.

Finalmente, diante dos esforços vividos na condução deste estudo, todas as pesquisas direcionadas à UNEB evidenciam valiosas informações sobre o comportamento humano, pois demonstraram harmonia entre as questões levadas a estudo e resultados que foram positivos para a organização, servidores e clientes. Os objetivos da pesquisa ficaram bem definidos, havendo um equilíbrio significativo entre os fatores formação e resultado, fundamentais para o desenvolvimento do servidor e da instituição.

A partir dos resultados alcançados, acredita-se que esta pesquisa possa contribuir para um melhor entendimento das correlações entre estratégia de gestão de pessoas, plano de mudança e desenvolvimento organizacional no processo de T&D. Espera-se ser possível colaborar com a produção de conhecimento acadêmico na área de RH e, principalmente, ressaltar o quão valioso é investir na aprendizagem organizacional, não só para os funcionários que se sentirão valorizados pela oportunidade de crescimento, mas também para o alcance dos resultados organizacionais.

5 Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. – São Paulo: Makron Books, ABTD, 1999.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 9 jan. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 6. ed. – 2. Reimp. - São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano nas organizações**. 6. ed. – 5. Reimp. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. - 8. Reimp. - São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GATTI, Bernardete Angelina. **A construção da pesquisa em educação no Brasil**. Brasília: Plano Editora, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas da pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Instituições de direito público e privado**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEARSON, E. B. (2010). **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2010.

SALVADOR (BA). Universidade do Estado da Bahia (UNEB) / Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP): Dados e informações. 2012.

SILVA, C. R., GOBBI, B. C., & SIMÃO, A. A. (2005). **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: Descrição e aplicação do método**. Organizações Rurais Agroindustriais, 7(1), 70-81. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/878/87817147006.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2019.

SOBRE A AUTORA

Elaine Alves Leles

Mestranda pelo Programa de Pós-graduação em Ensino, Linguagem e Sociedade (PPGELS) -



UNEB; Universidade do Estado da Bahia (UNEB) - Brasil; Programa de Pós-Graduação em Ensino, Linguagem (PPGELS). E-mail: laneleles@gmail.com