

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO NA PREFEITURA X

Caroline de Souza Santana¹

Marcela Bortotti Favero²

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a necessidade e a importância do Treinamento como mecanismo de aprimoramento do serviço ofertado a população. Para isso foi utilizada uma metodologia de pesquisa quantitativa. A instrumentalização para coleta de dados foi realizada primeiramente através de pesquisa bibliográfica, e posteriormente através de pesquisa exploratória, com a aplicação de um questionário para vinte servidores efetivos dos setores de Contabilidade, Tesouraria, Planejamento, Engenharia, Licitação e Compras, Jurídico, Junta de Serviço Militar, Tributário, Recursos Humanos e Controle Interno do Paço Municipal da Prefeitura X, com perguntas fechadas, disponibilizando, no entanto, espaço para expressão de opinião. A análise dos resultados foi demonstrada através de quadros e gráficos para melhor visualização dos dados obtidos com a aplicação de questionamentos. Na análise, foi também realizado um comparativo entre teoria e prática. Através da pesquisa notou-se algumas deficiências relacionadas ao não estabelecimento de um programa de treinamento, sendo as principais: falta de rotina na aplicação de capacitações, dificuldades na realização de tarefas cotidianas pelos servidores, não existência de um canal de comunicação entre funcionários e gestores, falta de motivação e engajamento. Com um programa implantado, a Prefeitura X, através das quatro etapas (diagnóstico, desenho, implementação e avaliação), possuiria mecanismos para estar ciente das deficiências presentes no serviço ofertado, e mais que isso, teria informações suficientes para saná-las e acompanhar os resultados trazidos pela sua implementação.

Palavras-chave: Aprimoramento. Treinamento. Serviço público.

ABSTRACT

The present study had as objective to analyze the necessity and importance of the Training as a mechanism of improvement of the service offered to the population. For this, a quantitative research methodology was used. The instrumentation for data collection was first performed through bibliographic research, and later through an exploratory research, with the application of a questionnaire to twenty effective servers of the Accounting, Treasury, Planning, Engineering, Procurement and Procurement, Legal, Board of Military, Tax, Human Resources and Internal Control of the City Hall of City Hall X, with closed questions, providing, however, room for expression of opinion. The analysis of the results was demonstrated through tables and graphs to better visualize the data obtained with the application of questions. In

¹ Discente do Curso de Pós Graduação MBA Gestão de Recursos Humanos pela FCV, 2016. Graduada em Ciências Contábeis pela UNESPAR, 2014.

² Orientadora. Graduada em Moda pela CESUMAR, 2009, Administração pela UEM, 2011. Pós-graduada em Marketing e Vendas pela FCV, 2011. Mestre em Têxtil e Moda pela USP, 2014.

the analysis, a comparison was also made between theory and practice. Some of the weaknesses related to the non-establishment of a training program were: the lack of routine in the application of training, difficulties in performing daily tasks by the servers, and the lack of a communication channel between employees and managers, Lack of motivation and commitment. With a program implemented, City Hall X, through the four stages (diagnosis, design, implementation and evaluation), would have mechanisms to be aware of the deficiencies present in the service offered, and more than that, would have enough information to heal them and follow the Results brought about by its implementation.

Keywords: Enhancement. Training. Public service.

1. INTRODUÇÃO

Voltada a atender aos interesses da coletividade, a oferta de serviços pela Administração Pública, em todas as suas esferas, vê-se constantemente envolta por críticas.

Acompanha-se diariamente a reprodução por canais de imprensa, de situações graves ocorridas por falhas técnicas ou má qualidade de atendimentos prestados a população. Tal fato além de manchar a imagem do setor, muitas vezes, desrespeita as finalidades definidas constitucionalmente para a execução dos serviços.

Tais situações remetem a procura por soluções, que reduzam ao mínimo possível essas problemáticas. Nesse contexto, encontra-se a importância do Treinamento na melhoria contínua dos serviços ofertados.

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança. (CHIAVENATO, 2008, p. 374)

Com a aplicação de tal ferramenta, torna-se possível um melhor preparo dos funcionários para as tarefas cotidianas, reduzindo, dessa forma, a ocorrência de problemas na prestação dos serviços e aumentando também a satisfação de quem necessita dos mesmos.

Por isso, busca-se através de um estudo na Prefeitura X, analisar a necessidade e a importância do Treinamento como mecanismo de aprimoramento do serviço ofertado a população. Para isso o trabalho está estruturado para definir e caracterizar o Treinamento; levantar as deficiências na execução de atividades rotineiras apresentadas pelos servidores; quantificar os treinamentos ofertados desde a integração até o presente momento; analisar a influência da frequência de treinamentos ofertados com as dificuldades apresentadas; avaliar o interesse dos servidores na realização de treinamentos.

O estudo foi realizado com vinte servidores efetivos dos setores de Contabilidade, Tesouraria, Planejamento, Engenharia, Licitação e Compras, Jurídico, Junta de Serviço Militar, Tributário, Recursos Humanos e Controle Interno do Paço Municipal da Prefeitura X, situada na região noroeste do Estado do Paraná, no mês de Dezembro 2016.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A busca por melhorias na qualidade no atendimento a população tem feito com que os órgãos públicos passem a adotar mecanismos de aprimoramento e aperfeiçoamento. Um deles é o Treinamento. Classificado em etapas, o método busca detectar os pontos falhos do servidor e aprimorá-lo a fim de que o mesmo ganhe condições de auxiliar a entidade a atingir seus objetivos.

Gil (2007, p. 121) define que:

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimento e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem.

Adotar um adequado Programa de Treinamento, além de capacitar o servidor para um melhor desempenho no seu dia a dia, garante aos usuários um serviço de qualidade e capaz de suprir suas necessidades. O referencial teórico apresenta os estudos acerca do Treinamento, descrevendo os conceitos desses termos, sua história e suas etapas.

2.1. DEFINIÇÃO DE TREINAMENTO

Para Chiavenato (2008, p. 362):

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Dentro desse mesmo conceito Silva *et al* (2005) destaca como sendo o objetivo do treinamento, o fornecimento de mais conhecimentos, habilidades e atitudes ao trabalhador, para que o mesmo possa desempenhar de maneira adequada suas atribuições e manter-se sempre atualizado em relação ao seu campo de atuação e às constantes mudanças na sociedade que o cerca.

Chiavenato (2004) cita que no passado, alguns especialistas em Recursos Humanos consideravam o treinamento como um meio de para adequar cada pessoa a seu cargo. No entanto mais recentemente, o conceito foi ampliado, considerando o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo.

A evolução no conceito foi tão grande que de acordo com Chiavenato (2004, p. 339) “O treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pelo capital intelectual das organizações.”

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamentos. Isso significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes perante o seu trabalho ou suas interações com os colegas o supervisor. (CENZO e ROBBINS³, 1996 *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 339)

Análogo a isto, Marcondes *et al* (2008) considera que o treinamento proporciona benefícios às pessoas na medida em que foca as aptidões dos funcionários; ajuda a aumentar a auto-estima e melhora o clima organizacional pelo crescimento profissional; facilita a definição de prioridades para capacitação de pessoas; promove a melhoria das condições psicossociais do trabalho.

³CENZO, David A. de e ROBBINS, Stephen P. **Human Resource Management**. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 237.

Treinar pessoas além de trazer benefícios a organização, gera ganhos pessoais e profissionais ao trabalhador na medida em que agrega mais conhecimentos e habilidades ao cotidiano do mesmo.

2.2. HISTÓRIA DO TREINAMENTO

A população está cada dia mais exigente e para que os órgãos públicos consigam atingir seu objetivo de atender aos interesses da coletividade é vital que sejam implantados programas de treinamento, que forneçam bases para um aprimoramento no serviço ofertado.

Segundo Gil (2007) a preocupação com o desenvolvimento de programas voltados ao treinamento de pessoal vem desde o início do século XX, graças à influência da Escola Clássica da Administração. Nessa época o treinamento apenas considerava os aspectos mecânicos do trabalho, de forma que o objetivo expresso desses programas era o de preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade possível. Com o advento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a abranger também o aspecto psicossocial dos indivíduos, agregando um novo objetivo ao treinamento, que era voltado ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

De acordo com Gil (2007), somente a partir da adoção do enfoque sistêmico pela Administração de Recursos Humanos, principalmente a partir da década de 60, é que o treinamento começou a ser visto como um de seus sistemas básicos, passando a envolver todas as atividades voltadas para o suprimento de carências de indivíduos ou grupos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, visando desempenhar as tarefas necessárias para atingir os objetivos da organização. Dessa forma passou-se a visualizar o treinamento como um sistema abrangendo diversos subsistemas, sendo eles: (a) diagnóstico, que visa identificar as necessidades de treinamento; (b) prescrição, que propõe a elaboração de um plano eficaz para suprir as carências; (c) execução, que procura levar a cabo o plano; e (d) avaliação, para verificar em que medida os objetivos do treinamento foram alcançados.

Segundo Marcondes *et al* (2008, p. 261):

Após a segunda Guerra Mundial, especialmente a partir da década de 1960, começaram grandes transformações que afetaram o mundo dos negócios. Entre elas, o reconhecimento do mundo como um

sistema operando em interdependência em ambiente de incerteza, o que deu margem para o surgimento das teorias de planejamento estratégico; devendo-se destacar também o crescimento considerável do setor de serviços. Essas transformações passam a exigir dos colaboradores mais autonomia, liderança, criatividade e iniciativa, especialmente daqueles em posição de chefia, tanto nas linhas de produção como na relação com os mercados do negócio da empresa.

Decorre daí, uma agregação entre as ações de treinamento de pessoas, visando primordialmente a obtenção de um melhor desempenho no acirrado mercado que se moldava.

2.3. ETAPAS DO TREINAMENTO

Embora receba diferentes nomenclaturas pelos autores do tema, o processo de treinamento basicamente divide-se em quatro etapas, a saber. São elas: Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação.

1. Diagnóstico. É o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. Desenho. É a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
3. Implementação. É a execução e condução do programa de treinamento.
4. Avaliação. É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento. (CHIAVENATO, 2008, p. 368)

Dados os objetivos estabelecidos para elaboração desse trabalho, trataremos das duas primeiras etapas, que juntas dão ao gestor a possibilidade de análise da viabilidade de implantação do treinamento, através do levantamento das necessidades e o planejamento de execução, que são peças essenciais e imprescindíveis para qualquer decisão.

A primeira etapa, nomeada Diagnóstico, consiste em identificar as deficiências a serem trabalhadas. De acordo com Carvalho (2008, p. 263):

Na etapa de levantamento de necessidades, busca-se conhecer o planejamento estratégico da empresa e as metas definidas para as áreas onde estão as pessoas a serem objeto de treinamento, as habilidades a serem desenvolvidas e o perfil dos treinandos, A intenção é identificar as deficiências a serem superadas quanto ao desempenho esperado das pessoas e, conseqüentemente, da área ou do negócio.

Diagnóstico para Gil (2007, p. 123) é “O processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução de tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização”. De acordo com o autor, o diagnóstico é uma pesquisa que se desenvolve em três níveis. São eles:

- a) Análise organizacional, que consiste em identificar os níveis de eficiência e eficácia da organização, buscando determinar as formas de treinamento que contribuirão para sua melhora. O procedimento envolve toda a empresa, necessitando, dessa forma de informações como: objetivos, produtos, tecnologia, recursos humanos, imagem, clima organizacional etc. Aqui são identificadas as áreas da empresa em que o treinamento é necessário. Sua realização se dá de acordo com as possibilidades e conveniência do profissional que a desenvolve.
- b) Análise das tarefas, que consiste na identificação das atividades que compõe as atribuições bem como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz. Resumidamente consiste em estudos para determinar o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para o desempenho adequado das respectivas tarefas, bem como conhecimentos, habilidades e atividades requeridas. Para isso é necessário obter dados como: atividades que compõe a tarefa, responsabilidades do executante da tarefa, condições de trabalho e riscos, habilidades e atitudes requeridas. Tal obtenção pode se dar por meio de questionário, entrevista, observação ou discussão em grupo.
- c) Análise dos recursos humanos, que se baseia na identificação, juntos aos empregados, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das suas atribuições com vistas a atingir os objetivos da organização. Esta análise pode ser feita por entrevistas, questionários, testes, simulações, observação direta ou indireta.

Segundo Gil (2007, p. 127):

A análise organizacional esclarece seus objetivos, análise das tarefas, o que é necessário para alcançá-los, e a análise dos recursos humanos, as carências do pessoal quanto à execução da tarefa. Do confronto da análise de recursos humanos com a análise das tarefas é que são identificadas as necessidades de treinamento.

Para Chiavenato (2004, p. 345), o levantamento de necessidades de treinamento pode ser classificado em quatro níveis de análise, explicados da seguinte forma:

1. *Análise organizacional.* A partir do diagnóstico de toda a organização, para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.
2. *Análise dos recursos humanos.* A partir do perfil das pessoas, determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários, para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.
3. *Análise da estrutura de cargos.* A partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.
4. *Análise do treinamento.* A partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.

Chiavenato (2004, p. 344) cita que “Necessidades de treinamento são carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz.”

Basicamente, este é o momento em que são levantadas as necessidades de melhoria na entidade, possibilitando a detecção de falhas na execução dos serviços, sejam ela por problemas técnicos, ou outros de qualquer natureza. Por nem sempre serem evidentes, essas necessidades precisam ser diagnosticadas a partir de pesquisas internas capazes de descobri-las.

Nesta etapa inicial, faz-se uma análise não apenas das exigências atuais e futuras das funções e tarefas que precisam ser desempenhadas com resultados superiores, como também do perfil de cada pessoa. São utilizadas diversas técnicas de levantamento de necessidades de treinamento, tais como entrevistas com as pessoas que atuam na linha de frente do atendimento, com os chefes e gerentes imediatos, aplicação de questionários, avaliação de desempenho dos funcionários, observação direta da atuação das pessoas, pesquisa de clima organizacional, discussões em grupo, reuniões interdepartamentais, testes de conhecimentos, análise de índices como o giro de pessoal, absenteísmo, e outros (BASTOS⁴, 1995 *apud* MARCONDES *et al*, 2008, p. 264)

Ao fim dessa etapa é necessário que se tenha mapeado todos os pontos a serem aprimorados, a partir de uma ampla análise das falhas existentes e seus respectivos motivos.

⁴BASTOS, Octávio Paulo M. Diagnóstico e avaliação de T&D: processo de T&D. In: Manual de treinamento e desenvolvimento. 2. ed. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD). São Paulo: Makron Books, 1995. p. 144-152.

Com esses dados em mãos é o momento da segunda etapa, o Desenho. Gil (2007) define como um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos. Para ele é dessa etapa que decorrem documentos, sendo os mais importantes os projetos e os planos. Os projetos visam estabelecer os meios necessários para desencadear as ações de treinamento, abrangendo: identificação, objetivos, justificativa, população-alvo, conteúdo, carga horária, período de realização, local, número de turmas, instrutores, materiais e equipamentos, custos, apoio administrativo. Já o plano, aponta as ações necessárias para que o treinamento se efetive, envolvendo: identificação, objetivos gerais e específicos, conteúdo programático, estratégias de ensino, recursos instrucionais, avaliação, carga horária.

Para Chiavenato (2008), a programação de um treinamento significa a definição de seis ingredientes básicos a fim de atingir os objetivos do treinamento. São eles: quem deve ser treinado (treinandos ou instruendos), como treinar (métodos de treinamento ou recursos instrucionais), em que treinar (assunto ou conteúdo do treinamento), por quem (instrutor ou treinador), onde treinar (local do treinamento), quando treinar época ou horário do treinamento), para que treinar (objetivos do treinamento).

O desenho do projeto ou programa de treinamento é a segunda etapa do processo. Refere-se ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico: feito o diagnóstico das necessidades de treinamento ou o mapeamento de *gap* entre as competências disponíveis e as necessárias torna-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso. (CHIAVENATO, 2008, p. 375)

Chiavenato (2004) discorre que esta etapa refere-se ao planejamento das ações de treinamento. Para ele após o diagnóstico, torna-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso.

É necessário, nesta etapa, a elaboração dos planos, programas e os recursos para se realizar o treinamento. É aqui que apuram-se os custos, definem-se prazos e metodologias.

Finalizadas essas duas etapas, criam-se condições para uma completa análise de implantação e viabilidade de um treinamento. Teremos em mãos dados

como necessidades e sua relevância, valores a serem dependidos, prazos, e melhorias a serem atingidas.

3. METODOLOGIA

A obtenção de dados para realização da pesquisa foi realizada primeiramente através de pesquisa bibliográfica, visando à coleta de dados em materiais publicados, tais como livros e artigos.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 183)

Com base nos seus objetivos, a pesquisa foi exploratória, que segundo Gil (2007) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Para ele a grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A metodologia aplicada se baseou em pesquisa quantitativa. Marion *et al* (2010) descreve a pesquisa quantitativa como sendo aquela em que o pesquisador reúne, registra e analisa dados numéricos. Inicia com o estudo de uma amostra, quantifica fatores, procura correlações estatísticas e probabilísticas e as generaliza.

Fonseca⁵ (2002, *apud* SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009, p. 33) esclarece que:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Foi aplicado um questionário para vinte servidores efetivos dos setores de Contabilidade, Tesouraria, Planejamento, Engenharia, Licitação e Compras,

⁵FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. p.20.

Jurídico, Junta de Serviço Militar, Tributário, Recursos Humanos e Controle Interno do Paço Municipal da Prefeitura X, com perguntas fechadas, disponibilizando, no entanto, espaço para expressão de opinião.

A amostra analisada representa 8% do total de funcionários públicos municipais entre ativos e afastados, que é de 255 pessoas.

A Prefeitura estudada não apresenta uma equipe destinada a estruturação e promoção de Treinamento, de forma que os cursos já realizados pelos funcionários foram provenientes da solicitação dos mesmos, ou indicação dos Secretários Municipais.

A análise dos resultados foi demonstrada através de quadros e gráficos para melhor visualização dos dados obtidos com a aplicação de questionamentos sobre a frequência de aplicação de treinamentos aos servidores, suas principais deficiências e seu interesse na realização de capacitações. Na análise, foi também realizado um comparativo entre teoria e prática.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A entidade analisada neste estudo foi a Prefeitura de um município situado na região Noroeste do Estado do Paraná. A cidade conta com cerca de 5.425 habitantes e uma área territorial de aproximadamente 242,886 quilômetros quadrados. No mês de Dezembro de 2016 apresentava 255 servidores públicos municipais entre ativos e afastados.

Os servidores participantes do estudo trabalham no Paço Municipal, sendo integrantes dos setores de Contabilidade, Tesouraria, Planejamento, Engenharia, Licitação e Compras, Jurídico, Junta de Serviço Militar, Tributário, Recursos Humanos e Controle Interno. São 13 homens e 07 mulheres com idades entre 23 e 52 anos, ingressantes no cargo através de concurso público.

A pesquisa foi realizada em Dezembro de 2016, e contou com a colaboração de vinte servidores, 8% do total geral de servidores públicos municipais, que puderam através de um questionário com questões fechadas e abertas, expressar sua opinião acerca do sistema de treinamentos da entidade. Os resultados serão apresentados em forma de gráficos e tabelas para uma melhor visualização e análise do conteúdo coletado.

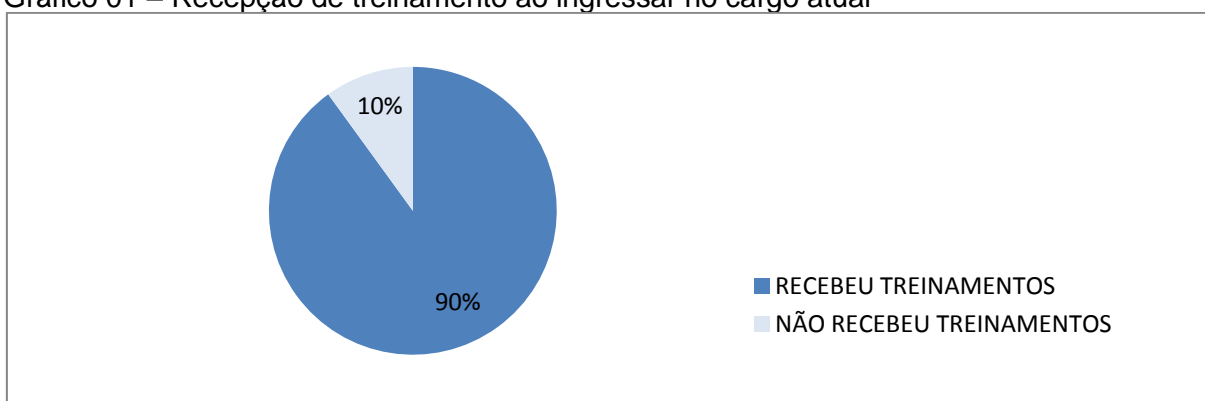
Quadro 01 – Perfil dos servidores analisados

	Pessoas	Percentual
Gênero		
Feminino	7	35%
Masculino	13	65%
Idade		
Entre 20 e 30 anos	6	30%
Entre 31 e 40 anos	4	20%
Mais de 41 anos	10	50%
Tempo de trabalho na Prefeitura Municipal		
Entre 01 e 05 anos	6	30%
Entre 06 e 11 anos	10	50%
Mais de 12 anos	4	20%

Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 01 exposta acima, são apresentados os dados de identificação dos servidores analisados no presente estudo. Observa-se que o gênero predominante é o masculino (65%), a faixa etária é acima 41 anos (50%) e o período de trabalho na Prefeitura Municipal entre 6 e 11 anos (50%). Nota-se também que 70% dos analisados tem idade acima de 31 anos e trabalham a pelo menos 6 anos no Paço Municipal.

Gráfico 01 – Recepção de treinamento ao ingressar no cargo atual



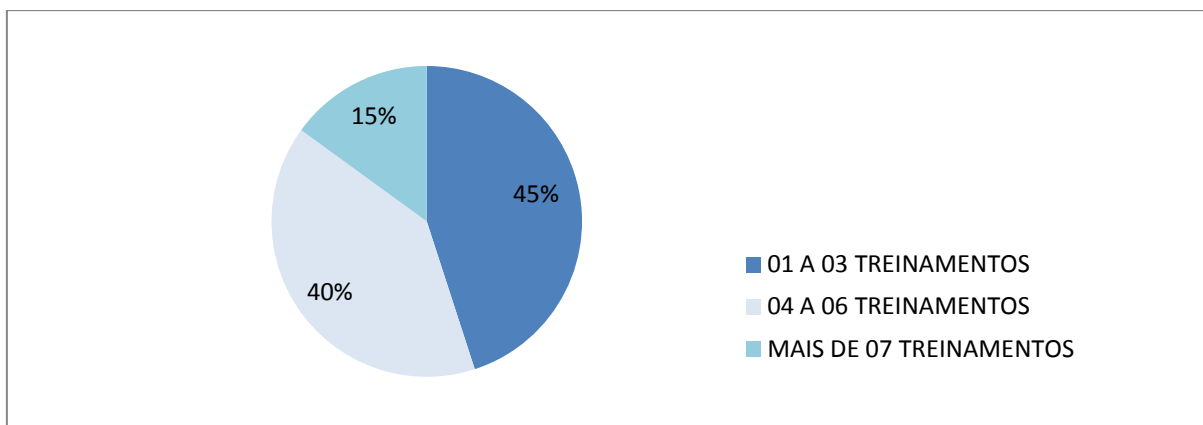
Fonte: elaborado pelo autor.

O gráfico acima revela que dos 20 servidores analisados, 18 receberam algum tipo de treinamento ao ingressar no seu cargo atual. Apesar de ser um número alto, cabe destacar que o ideal é que todos os funcionários recebam ao menos algum treinamento de integração que o ambiente ao seu novo meio, como o próprio Gil (2007) cita em seus trabalhos. Desde o século XX, quando as técnicas de

treinamento não eram tão aprimoradas, já havia uma integração a fim de adequar cada pessoa a seu cargo. Na atualidade não deve ser diferente.

Outro ponto que cabe destaque é o fato que, de acordo com os comentários expostos, os servidores relatam que o treinamento se baseou apenas em instruções de manuseio do sistema informatizado utilizado para o desempenho de suas funções, ou seja, não foi oferecido nenhum treinamento, trazendo informações acerca do cargo, as funções a serem desempenhadas, e o funcionamento ou regimento da prefeitura. Eles argumentam que embora tenham sido instruídos de como manusear o programa, por muitas vezes não sabiam o que fazer com estas informações, já que não foram orientados sobre a rotina a ser seguida.

Gráfico 02 – Quantidade de treinamentos recebidos



Fonte: elaborado pelo autor.

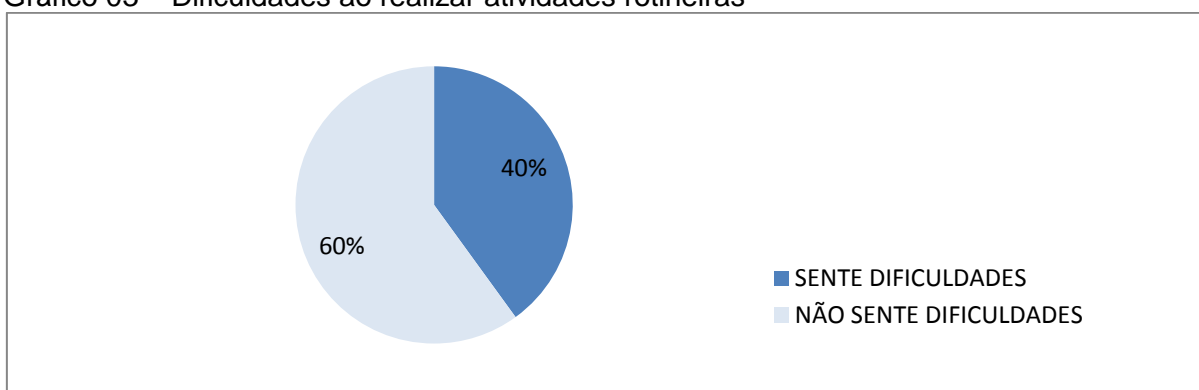
O gráfico acima destaca a quantidade de treinamentos realizados pelos servidores municipais analisados. Observa-se que em sua maioria, 17 funcionários (85%), realizaram de 01 a 06 treinamentos de seu ingresso até o presente momento, que é um dado preocupante visto que a entidade possui apenas 06 servidores com período de trabalho inferior a 05 anos, ou seja, é possível perceber que não há uma frequência na aplicação de capacitações. É facilmente detectável que a maioria dos servidores passa anos sem se capacitar.

Tal prática vai contra a concepção de renomados autores como Chiavenato (2008). O treinamento deve ser uma atividade rotineira aplicada mesmo quando as pessoas têm um bom desempenho. É sempre possível promover uma melhora ou uma atualização na execução das tarefas.

Segundo comentários transcritos no questionário, os treinamentos realizados são basicamente de dois tipos: um relacionado ao sistema informatizado utilizado e outro relacionado a conhecimentos técnicos necessários ao desempenho das funções. Todos os funcionários já realizaram algum treinamento vinculado ao sistema, no entanto, apenas 15 já realizaram treinamentos técnicos, muito embora todos eles cuidem de setores que exigem conhecimentos aprimorados.

Outro dado importante a destacar é que os funcionários que mais possuem treinamentos são os que possuem a menor faixa de idade.

Gráfico 03 – Dificuldades ao realizar atividades rotineiras

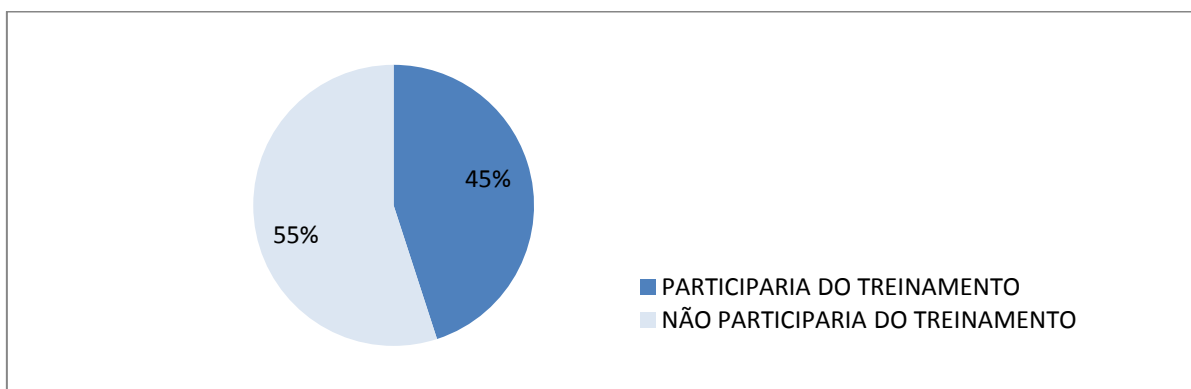


Fonte: elaborado pelo autor.

Acima observa-se que dos 20 servidores analisados, 08 revelam sentir dificuldades ao desempenhar suas atividades rotineiras, ou seja, 40% do quadro tem problemas em desempenhar o que lhe é solicitado.

Além de ser desgastante e muitas vezes estressante para o executor da atividade, a dificuldade descrita pode gerar erros e queda de produtividade.

Gráfico 04 – Interesse na participação em treinamentos realizados em horários não coincidentes com o período de trabalho

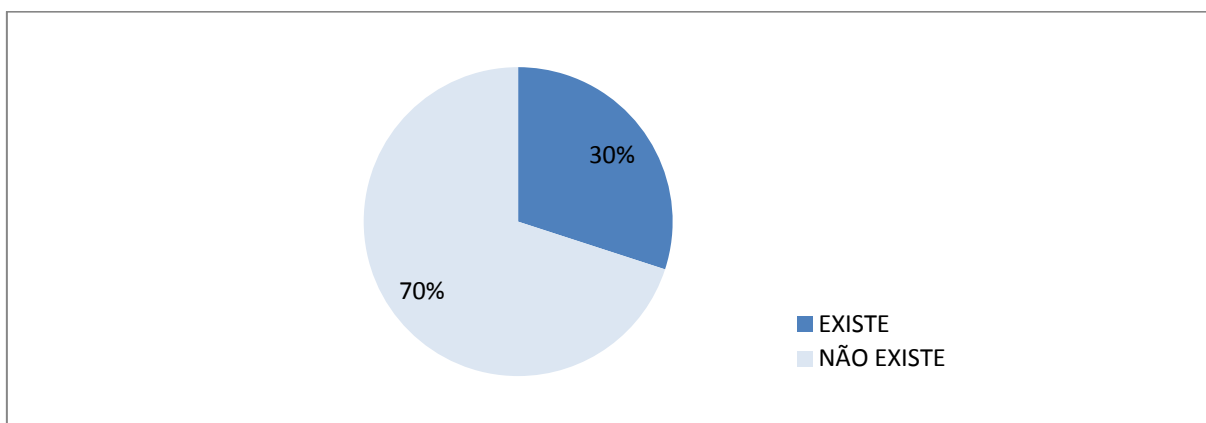


Fonte: elaborado pelo autor.

O Gráfico 04 exposto acima demonstra o interesse dos servidores na realização de treinamentos em horários não coincidentes com seu período de trabalho. Onze funcionários responderam que não participariam de treinamentos em tais horários. É relevante destacar que todos os 55% que optaram por esta opção possuem idade acima de 30 anos e período de trabalho superior a seis anos, o que indica uma perda no interesse de aprimoramento com o aumento da idade e tempo trabalhando na entidade.

Tal fato pode representar não só uma insatisfação com o ambiente ou algum fator da entidade que leva o funcionário a não querer dedicar um período a mais para se capacitar, como também um comodismo ou falta de consciência acerca da importância da realização dos treinamentos para a melhoria de seu desempenho frente as suas funções.

Gráfico 05 – Existência de canal ou pessoa a quem o servidor possa dar sugestões de treinamentos ou falar sobre suas dificuldades profissionais diárias.

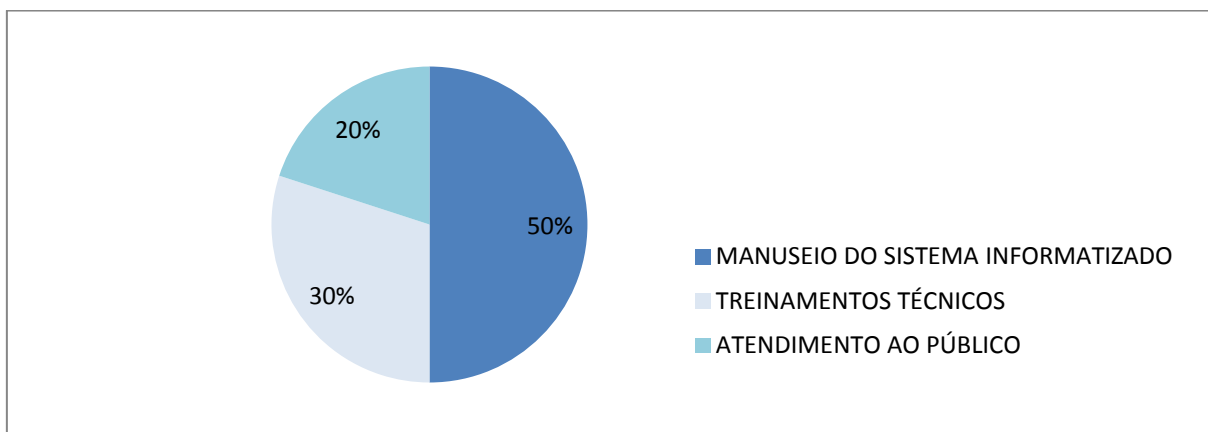


Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 05 acima expõe a opinião dos funcionários acerca da existência de canal ou pessoa a quem o servidor possa dar sugestões de treinamentos ou falar sobre suas dificuldades profissionais diárias. Quatorze funcionários relataram não existir algum meio de realizar esta comunicação, fator que pode ser determinante na falta de um programa de treinamentos na entidade, já que desconhecendo as necessidades dos funcionários torna-se impossível a oferta ou criação de meios para sanar o que é preciso.

Observa-se no resultado apresentado uma falha na comunicação interna, fator que dificulta consideravelmente a primeira etapa do treinamento, que é o Diagnóstico, definido por Gil (2007) em sua obra. Nesta etapa são detectadas as carências dos servidores e setores na execução de suas atividades. Essa identificação pode ser realizada de diversas formas, sendo uma das mais eficazes a opinião do próprio servidor, já que ele sabe das suas necessidades e dificuldades para uma correta execução de seus afazeres.

Gráfico 06 – Treinamentos sugeridos pelos servidores para seu desenvolvimento profissional



Fonte: Elaborado pelo autor

Através do gráfico acima observa-se a sugestão dos servidores acerca de treinamentos que julgam ser importante para seu desenvolvimento profissional.

Apenas três tipos de treinamentos foram citados, sendo eles: manuseio do sistema (50%), treinamentos técnicos (30%), e atendimento ao público (20%). De acordo com os funcionários as constantes atualizações no sistema geram a necessidade de capacitação constante para que os mesmos possam utilizá-las da maneira adequada. Os que citaram a necessidade de treinamentos técnicos alegam que as atualizações na legislação pertinente ao seu setor são complexas e freqüentes, por isso para que a interpretação e aplicação dado por eles seja correta é necessária a instrução por meio de técnicos e especialistas no assunto. Já os que solicitaram treinamentos de atendimento alegam que lidam com muitas pessoas diariamente e por isso sentem necessidade de aprimoramento para melhor atender.

Nota-se que embora todos os funcionários julguem ser necessária a aplicação de treinamentos, os mesmos divergem em relação ao tipo ideal a ser aplicado. Isso

se dá em função da diferença de cargos e rotinas enfrentadas no cotidiano de cada um. Nesse sentido notamos a importância do diagnóstico, também citado por Carvalho (2008). Nesta etapa é possível conhecer o planejamento estratégico da empresa, suas metas para cada área, as pessoas a serem treinadas, as habilidades a serem desenvolvidas e o perfil dos treinandos. Com isso é possível detectar as necessidades individuais de cada servidor e capacitá-lo para superá-las.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desse trabalho é analisar a necessidade e a importância do Treinamento e Desenvolvimento como mecanismo de aprimoramento do serviço ofertado a população. Para isso foi realizado um estudo em uma amostra de 8% dos servidores públicos municipais, buscando-se conhecer seu perfil, suas dificuldades e seu acesso a programas de treinamento com vistas à solução de deficiências apresentadas no cotidiano ou ao aprimoramento constante.

Diante das pesquisas na entidade notou-se que embora todos os analisados já tenham recebido algum tipo de capacitação, quando confrontado com o seu período de trabalho a serviço do município, é facilmente detectável que não há uma rotina de aplicação, nem algum tipo de programa estabelecido, já que os servidores chegam a passar anos sem ter acesso a algum meio de aprimoramento.

Outro dado que cabe destaque, é que 40% deles declaram enfrentar algum tipo de dificuldade ao executar suas tarefas, fato que certamente influi no seu rendimento e na qualidade do serviço ofertado. Tal fator é agravado quando aliado a informação que 70% dos servidores declaram não existir um canal ou uma pessoa a quem eles possam dar sugestões de treinamentos ou falar sobre suas dificuldades profissionais diárias. É possível crer que as dificuldades vividas por estes 40% se quer sejam de conhecimento dos gestores, o que aponta uma grande falha de comunicação interna, e a não aplicação das etapas do treinamento, visto que a primeira delas seria o diagnóstico, que levantaria todas essas necessidades e carências.

Outro problema detectado é a falta de motivação e engajamento observado ao, 55% dos servidores responderem que não realizariam treinamentos não coincidentes com seu período de trabalho. Este é um dado forte, já que, pode

representar não só uma insatisfação com o ambiente de trabalho, como também, um comodismo ou falta de consciência acerca da importância da sua capacitação para uma melhoria frente à execução de suas atividades.

Levando-se em conta os dados apresentados, sugere-se a Prefeitura X:

- O estabelecimento de uma equipe destinada a implantação e execução das etapas do Treinamento. A mesma garantiria que os servidores estivessem constantemente sendo analisados, e evitaria que as dificuldades não detectadas até então no dia a dia, prejudicassem a satisfação do usuário e o fator motivacional do servidor. Com um programa de treinamento implantado, a Prefeitura X, através das quatro etapas (diagnóstico, desenho, implementação e avaliação), teria mecanismos para estar ciente das deficiências presentes no serviço ofertado, e mais que isso, teria informações suficientes para saná-las e acompanhar os resultados trazidos pela sua implementação.
- Uma análise sobre a possibilidade de ofertar os treinamentos sugeridos pelos próprios servidores e apresentados na pesquisa, garantindo assim a solução de alguns problemas enfrentados no cotidiano da equipe. Os treinamentos técnicos proporcionariam aos servidores maior conhecimento, e melhores artifícios para lidar com as especificidades de suas funções. O atendimento ao público, ao ser desenvolvido, traz, não só maior segurança ao servidor no momento de executá-lo, mas também maior satisfação da população. Já o manuseio do sistema informatizado garante maior agilidade na entrega dos serviços, além de prevenir erros que podem comprometer todo um setor.
- A implantação de um canal de comunicação interno também mostrou-se uma eficaz alternativa para detecção de dificuldades operacionais. Estabelecer uma ponte entre servidores e gestores é um meio eficaz para a busca de soluções conjuntas.

O serviço público, mais que qualquer outro, tem que cumprir com seus objetivos e trazer satisfação à população, já que é arcado com sua renda. Capacitar o funcionalismo público é um passo essencial para ofertar ao cidadão o que lhe é de direito, que é a garantia de recebimento de um serviço digno e de qualidade.

Tendo em vista os resultados obtidos neste artigo, sugere-se a realização de novas pesquisas que complementem o tema abordado, tais como: O impacto da

implantação de um sistema de treinamento e desenvolvimento na Prefeitura X; A diferença entre entidades que possuem um sistema de treinamento e desenvolvimento e as que não possuem; Avaliação da população sobre o serviço público ofertado pela Prefeitura X.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Funções básicas do sistema de RH: atrair, escolher e preparar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. p. 232.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 579.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição Compacta.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 631.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 307.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. In: GODOY, Arilda Schmidt *et al.* **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p.259-286.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARION, José Carlos *et al.* **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 152.
- SILVA, Neise Freitas da *et al.* **Recursos humanos, administração e qualidade.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005. p. 72.
- SILVEIRA, Denise Tolfo. CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel *et al.* **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p.31-42.