

Treinamento no Serviço Público: Uma Abordagem com Servidores Técnico-Administrativos de Universidade

Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) - Brasil

Ladjane de Barros Silva

Universidade de Pernambuco (UPE) - Brasil

Resumo

O objetivo deste trabalho foi verificar a compatibilidade das ações de treinamento com as necessidades levantadas por uma Universidade buscando averiguar a percepção dos funcionários quanto à eficácia do Programa de Treinamento no período de 2010 e 2011. A pesquisa de campo descritiva foi realizada na Universidade Federal de Pernambuco, com os servidores Técnico-Administrativos em Educação da Reitoria. Os resultados obtidos foram baseados na análise do questionário aplicado aos servidores, documentos cedidos pela Coordenação de Capacitação e Qualificação e entrevistas. A maior parte dos respondentes está na Classe D (nível médio), faixa etária de 40 a 59 anos e tempo de serviço de 21 a 29 anos. O grau de interesse dos servidores no Programa de Treinamento obteve um índice muito bom, destacando o acompanhamento das mudanças que acontecem no ambiente de trabalho (77%). Quanto ao cumprimento dos objetivos dos cursos oferecidos, a maioria dos pesquisados encontra-se satisfeita parcial ou plenamente, acreditando que vai ao encontro do que foi estabelecido e tem influência positiva sobre o ambiente organizacional, pois capacita os servidores para o desempenho das suas atividades.

Palavras-chave: programa de treinamento; satisfação; gestão de recursos humanos.

Training in Public Services: A Study with University Staff Members

Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) - Brazil

Ladjane de Barros Silva

Universidade de Pernambuco (UPE) - Brazil

Abstract

The aim of this study was to verify the compatibility of training activities with a university's needs by surveying the perceptions of employees about the effectiveness of a training program between 2010 and 2011. The research was done at the Federal University of Pernambuco, Brazil, with staff members of the Education service. Results were based on the analysis of a questionnaire applied to employees, documents and interviews that were enabled by the coordination of people development. Most respondents completed high school, aging between 40 and 59, and with time of service from 21 to 29 years. The degree of employee interest reached a very good level, especially the monitoring of changes occurring in the workplace (77%). As of training objectives, most respondents are satisfied in part or in full, claiming that training had a positive impact on the organizational environment and the fulfillment of employee routines.

Keywords: training; satisfaction; human resources management.

1 Introdução

A Administração Pública tem como finalidade atender aos interesses da coletividade, mantendo determinados padrões de eficiência e qualidade na prestação de seus serviços. No entanto, a imagem das instituições governamentais não apresenta melhoras significativas, sendo necessária uma análise adequada dos fatores que contribuem para esta situação (Brasil, 1988).

As entidades públicas crescem de forma pouco articulada e planejada. Isto contribui como um fator impeditivo da modernização do Estado e da melhoria da prestação de seus serviços, porém, acredita-se que a solução é o investimento no capital humano do setor público através de uma política de valorização de pessoal para que os funcionários consigam atender às demandas da sociedade. Para isso, o treinamento é essencial na promoção de benefícios como: aperfeiçoamento do desempenho funcional, aumento da produtividade e aprimoramento das relações interpessoais, garantindo que as atividades-fim da Administração Pública sejam executadas adequadamente (Tachizawa *et al*, 2004).

As reclamações referentes à má qualidade dos serviços públicos sempre foram o catalisador de discussões quando se fala sobre os agentes da administração. Neste caso, o governo deveria avaliar os funcionários públicos constantemente para verificar se a sua performance é compatível com a finalidade do Estado e que os servidores precisam resgatar a sua dignidade, responsabilidade e capacidade de criação para que de fato possam cumprir a sua missão que é contribuir para o bem-estar da população (Valois, 2003).

O treinamento deve ser abordado sob o enfoque sistêmico, pois os programas de capacitação vão além do desenvolvimento de habilidades técnicas, procurando elencar as necessidades do indivíduo, suas motivações, dificuldades de aprendizagem, entre outras tantas aspirações que determinam o comportamento do funcionário, influenciando seu desempenho e conseqüentemente a produtividade (Gil, 2001). O é relevante, também, para as organizações que desejam manter seu espaço no mercado e aumentar a produtividade, além de ser um fator de autossatisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador (Carvalho & Nascimento, 2002).

O treinamento também é visto como algo muito importante para a melhoria da qualidade, na visão de Andrade & Santos (2004), quando defendem que na Era do Conhecimento é o mais importante fator crítico de sucesso organizacional. Já o desenvolvimento de pessoas, na visão de Bruno-Faria & Brandão (2003), refere-se ao aprimoramento das competências disponíveis na organização, ocorrendo no nível individual por meio de treinamento e, no nível organizacional, por investimentos em pesquisa.

Assim, as organizações precisam oferecer programas de treinamento e desenvolvimento que estejam diretamente relacionados aos propósitos organizacionais, atendendo à melhoria dos processos de trabalho, mas também ao desenvolvimento das competências de seus colaboradores de forma sustentável e contínua.

A pesquisa de campo descritiva que originou este trabalho foi realizada na Universidade Federal de Pernambuco, com os servidores Técnico-Administrativos em Educação da Reitoria. Os resultados obtidos foram baseados na análise dos questionários aplicados aos servidores, documentos cedidos pela Coordenação de Capacitação e entrevistas. Os estudos se basearam nos programas de capacitação criados após o advento da Lei 11.091/2005, mais especificamente no período de 2010 a 2011, pois a partir dessa lei houve um aumento considerável na demanda por cursos de treinamento, uma vez que houve uma reestruturação do Plano de Cargos e Salários com incentivos financeiros a partir da participação em cursos.

Dessa maneira, foi enfocada a aplicabilidade das ferramentas de Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, isto é, o Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários como estratégia para desenvolver os conhecimentos, habilidades e melhorar atitudes dos colaboradores ou servidores em relação às ações institucionais.

Nesse caso, a importância do investimento em capital humano nas organizações, incluindo as Universidades, despertou o interesse em analisar como é estruturado o Programa de Treinamento, os critérios de seleção para participação nas capacitações e a imagem que os servidores têm dos treinamentos oferecidos pela UFPE. Assim, a pesquisa que originou o presente trabalho buscou responder a seguinte questão: Há compatibilidade das ações do Programa de Treinamento no período de 2010 e 2011 com as necessidades levantadas pela Universidade na percepção dos funcionários?

2 Referencial Teórico

2.1 Importância do Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações

O treinamento visa preparar as pessoas para o desempenho de determinadas tarefas mediante um processo contínuo de atualização dos procedimentos pertinentes ao cargo ocupado, sendo considerado item indispensável para as organizações que desejam a qualidade total (Tachizawa *et al*, 2004).

Existem várias terminologias semelhantes no tocante ao Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Sampaio & Tavares (2001) preferem seguir a tradicional: quando a organização está oferecendo “treinamento” está voltada mais diretamente às atividades do cargo desempenhado pelo funcionário; quando usa o termo “desenvolvimento”, está preocupada com a carreira do funcionário, portanto mais abrangente; já quando usa o termo “educação profissional”, compreende as ações voltadas à profissão do funcionário; e “educação” seria o termo mais abrangente de todos em termos de conhecimentos e formação para a vida e a cidadania.

As organizações devem procurar manter um ambiente de aprendizagem, olhando além do Programa de Treinamento para propiciar a maximização do capital humano, pois se as ações de capacitação não forem bem administradas, podem significar subtração de valor ao retirar pessoas de seus postos de trabalho e engajá-las em atividades que em nada contribuem para aumentar os seus conhecimentos e melhorar comportamentos e atitudes (Mayo, 2003). Garantindo, assim, segundo Valadares & Emmendoerfer (2011), um bom posicionamento no mercado em que atuam, tendo no seu quadro de pessoal uma equipe de colaboradores satisfeita, capacitada e que aja em concordância com os objetivos institucionais.

No ambiente competitivo que estamos participando na atualidade, cresce significativamente a exigência de novas performances, o contínuo processo de aprendizagem e a busca pela modernidade organizacional. Tudo isso tende a influir na satisfação dos funcionários, emergindo, então, a importância do processo educacional, desencadeando novas necessidades de treinamento que assume também importante função de socialização do indivíduo à empresa, seus valores e crenças e ainda a compreender a necessidade da busca do autodesenvolvimento e constante aprendizagem (Del Maestro Filho & Dias, 2006).

As organizações públicas, diferentemente das empresas privadas, normalmente não lidam com as demandas de mercado nem se preocupam tanto com as mudanças socioeconômicas, deixando assim, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, muitas vezes, em segundo plano. Isso pode resultar em má qualidade dos serviços e falta de funcionários capacitados, situação bem traduzida na deficiência da qualificação do quadro de pessoal dos órgãos públicos que, muitas vezes, gera desperdício de recursos técnicos, financeiros e humanos, causando elevação dos custos operacionais e queda na qualidade dos serviços ofertados à sociedade (Melo, 2010).

Vale lembrar que não se pode prescindir do treinamento nas instituições públicas, só pelo fato de utilizarem o concurso público como ferramenta de recrutamento e seleção, avaliando apenas as aptidões teóricas e técnicas. Para os gestores administrativos, há momentos que isso pode acarretar surpresas nem sempre agradáveis, uma vez que as habilidades comportamentais só

são conhecidas à medida que o funcionário desempenha as suas funções no estágio probatório (Côrrea, 2006).

O treinamento por si só não garante o impacto positivo e duradouro do que foi aprendido no ambiente de trabalho. Percebem que há uma correlação positiva entre suporte psicossocial recebido pelos funcionários e impacto do treinamento no trabalho (Camões & Pantoja, 2009). Citam Abbad *et al.* (2006) os quais acreditam que seja fundamental a adoção de estratégias de gestão pós-treinamento que permitam avaliar se realmente houve a transferência das habilidades aprendidas e que um ambiente pouco acolhedor e restritivo gera desmotivação, prejudica a aprendizagem e a aquisição de novas competências.

Muitos problemas de desempenho não estão vinculados à falta de treinamento, segundo Abbad *et al.* (2006), porque os funcionários podem ter as competências necessárias para o trabalho, mas não encontram condições para utilizá-las, por falta de apoio operacional ou mesmo administrativo e gerencial.

Pode-se perceber assim, que o setor público deve priorizar as ações de Treinamento, pois como atende aos interesses da sociedade, deve promover o bem público a todos os cidadãos e a partir de efetivas ações de Treinamento e Desenvolvimento seus servidores poderão executar suas atividades com mais competência e esmero. É necessário que medidas sejam adotadas para acabar com a imagem negativa que o funcionalismo público detém, melhorando também a qualidade dos serviços prestados. Segundo Nakane (2007), essa ideia pode ser associada à valorização do servidor e ao aumento da eficiência dos serviços oferecidos com melhoria da imagem do agente administrativo (que representa o Estado) frente ao cidadão. E, em consequência das recentes transformações das instituições governamentais, os gestores públicos têm valorizado as ações de treinamento de pessoal para qualificar seu quadro de funcionários e melhorar tanto o desempenho individual de cada servidor, como os resultados organizacionais, atendendo melhor às demandas da sociedade.

Dessa forma, o treinamento é um meio usado pelas organizações que desejam manter seu quadro de funcionários preparado para as demandas ambientais e também um aliado para a motivação, pois ao perceberem o interesse da organização em desenvolver suas habilidades, mesmo que em prol do objetivo maior que é a produtividade, eles se veem como parte fundamental para o progresso da empresa e essa sensação de pertencimento possibilita uma melhoria do clima organizacional.

O treinamento, portanto, é um investimento organizacional destinado a minimizar a diferença entre o atual desempenho da equipe de trabalho e os objetivos institucionais propostos

(Lima, 2008). Em outras palavras, toda e qualquer atividade de qualificação, formação ou aperfeiçoamento do pessoal de uma empresa, realizada sistematicamente, visando compatibilizar o desempenho nas atividades com as exigências do cargo em que ocupam como ações de treinamento (Marras, 2009).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Carvalho & Nascimento (2002) defendem o Treinamento como um conjunto de práticas adotadas pelas organizações para transmitir aos funcionários habilidades, conhecimentos e atitudes indispensáveis para o desenvolvimento do trabalho. Já qualidade, na visão de Ishikawa (1993) é interpretada de forma ampla, significando qualidade de: trabalho, serviço, informação, processo, divisão, pessoal, sistema, empresa, objetivos, dentre outros. Logo, o funcionário devidamente treinado e motivado obedece a esses padrões em cada etapa da execução de suas tarefas, mantendo altos níveis de desempenho e produtividade.

Assim sendo, os gestores de Recursos Humanos devem compreender o significado da qualidade e preparar um programa de Treinamento com vistas a que ele seja um facilitador do processo de aprendizagem dos funcionários. Webne-Behrman (1998, p.5) afirma que o papel do facilitador é “Encorajar a participação integral dos funcionários, favorecer a comunicação, estabelecer objetivos reais, através de metas palpáveis e, por fim, equilibrar as necessidades individuais com as organizacionais.” Portanto ele deve ser membro da organização preocupado em orientar os funcionários para que cumpram adequadamente suas tarefas.

Uma das vantagens do treinamento é a possibilidade de benefícios para a empresa e para o profissional, pois além de criar atitudes e comportamentos positivos, melhorando a produtividade, ele proporciona satisfação aos funcionários ao fornecer oportunidades de continuidade da educação no que se refere ao preparo para exercer melhor as funções profissionais (Bonfim, 2004; Rocha *et al*, 2009).

Por meio do treinamento, pode-se melhorar a qualidade de vida dos funcionários no que tange ao autodesenvolvimento e autoconfiança, diminuindo o estresse, frustração e conflito, aumentando a satisfação com o cargo e o reconhecimento (Kato & Alessi, 2006).

Apesar dos vários benefícios que um Programa de Treinamento bem estruturado traz às organizações, para chegar até a fase de execução ele depende de um estudo detalhado e do convencimento dos gestores de que tais eventos instrucionais valerão os recursos mobilizados.

Em grande parte das instituições não há políticas definidas para o desenvolvimento do funcionário público por meio de treinamento e progressão na carreira e quando existe geralmente está relacionada à permanência no cargo e tempo de serviço (Marconi, 2005).

Também é necessário sensibilizar os funcionários para que entendam a importância do desenvolvimento de novas habilidades para a execução de suas tarefas e oferecer suporte organizacional visando oferecer oportunidades reais de aplicar o que foi aprendido em sala de aula.

O Programa de Treinamento traz reais vantagens quando feito após uma cuidadosa análise do ambiente organizacional, observando o comportamento dos funcionários ante as mudanças desejadas pelos gestores e sendo implantando de maneira a respeitar as peculiaridades da empresa. Somente assim são afastadas as possibilidades de insucessos, como o desperdício de recursos e, conseqüente insatisfação de ambas as partes, gestores e trabalhadores.

2.2 Treinamento na Administração Pública

As organizações públicas que buscam desempenhar o seu papel social da melhor forma precisam ter em seu quadro de funcionários pessoas empenhadas, em busca de aprendizado constante e que saibam o real significado do servidor público e da função pública. Também é imprescindível que os gestores pensem o Treinamento como uma atividade estratégica, como:

[...] T & D deve encontrar sua identidade em RH, visto este como uma estratégia de desenvolvimento, atuando o Treinamento, então como instrumento de criação. É vital, nos dias atuais, que o T & D resgate sua essência invariável. Os profissionais da área devem atuar no sentido de modelar seu trabalho na criação de uma cultura organizacional, o que é muito mais do que a simples realização de cursos. [...] Em suma: encontrar identidade de T & D é a reação ao empirismo, às generalizações e aos modismos perigosos” (Milioni, 2005, p. 47).

A busca por um setor de treinamento engajado e focado para a cultura organizacional exige investimento e esforço de ambas as partes, instituição e servidor.

As Instituições Públicas, sem dúvidas, precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, prontas a aprender novos procedimentos com agilidade. Precisam ainda, ser coerentes com as aspirações das pessoas por auto-respeito e auto-realização, possibilitando uma maior consciência profissional e meios para o resgate da auto-estima. Da mesma forma, precisam racionalizar atividades e buscar formas criativas de agir” (Moreira & Costa, 2005, p. 1662).

O treinamento pode ser visto como uma atividade de segundo plano e, em geral, é associado a outras políticas (como ascensão na carreira) e aplicado indiscriminadamente, sem conseguir atender às necessidades específicas de cada unidade organizacional e dos servidores nelas lotados, o que contribui para que muitos façam os cursos sem conseguir efetivamente utilizar os resultados no seu cargo (Magalhães *et al*, 2006).

O local propício para o desenvolvimento dos Programas de Treinamento são as Universidades, pois contam em seu quadro de pessoal com servidores técnico-administrativos das mais diversas especialidades, proporcionando uma troca de conhecimentos vantajosa. Porém, apesar dessa conjuntura favorável, nem sempre os gestores de Recursos Humanos conseguem estimular o quadro de funcionários ao aperfeiçoamento de suas capacidades (Grillo, 1990).

3 Método e Organização Estudada

3.1 A Universidade Federal de Pernambuco - lócus da pesquisa

Em 11 de agosto de 1946, nasceu a Universidade do Recife (UR), reunindo a Faculdade de Direito do Recife, a Escola de Engenharia de Pernambuco, a Faculdade de Medicina do Recife, com as escolas anexas de Odontologia e Farmácia, a Escola de Belas Artes de Pernambuco e a Faculdade de Filosofia do Recife. Em 1955, ela passou a integrar o grupo de instituições federais do país, recebendo a denominação de Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), autarquia vinculada ao MEC (Ministério da Educação).

A UFPE é referência no país em ensino (graduação e pós-graduação) e pesquisa científica, com mais de cinquenta mil pessoas, entre professores, técnico-administrativos e alunos de graduação e pós-graduação, distribuídos em três *campi*: Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão. A universidade oferece noventa cursos de graduação distribuídos em seus *campi* e 106 cursos de pós-graduação em diversas áreas do conhecimento acadêmico.

3.1.1 Legislação Referente ao Treinamento do Servidor Público Federal da UFPE

Os treinamentos na UFPE consistiam basicamente em cursos de Informática, Línguas (Português e Inglês) e outros relativos às necessidades das unidades organizacionais isoladas ou setores específicos. Não existia uma estratégia voltada para sensibilização do servidor, no sentido de desenvolvimento de suas capacidades, nem mesmo existia um Plano de Cargos e Salários que incentivasse financeiramente ou para o crescimento no cargo.

Com a implantação da Lei 11.091/2005, os funcionários públicos federais foram beneficiados, principalmente com o crescimento profissional, tanto com as progressões verticais (por mérito, através das avaliações de desempenho) quanto às horizontais (por capacitação), estas últimas

dependendo da classe que o funcionário pertence, exigindo um quantitativo mínimo de carga horária dos cursos a serem realizados para a ascensão na carreira.

A Lei 11.091/2005 também estruturou o Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), definindo os princípios para gestão, a forma de ingresso e desenvolvimento do servidor. Posteriormente, em fevereiro de 2006, o Decreto 5.707 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com fins de melhoria da qualidade dos serviços prestados e desenvolvimento contínuo do quadro de pessoal das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

E, em junho de 2006, o Decreto nº 5.825 estabeleceu as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE. Dessa forma, surgiu a necessidade de políticas institucionais voltadas à melhoria das condições de trabalho e ao desenvolvimento de seus servidores.

Com vistas a atender às exigências legais, a Coordenação de Capacitação e Qualificação (CCQ), unidade pertencente à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), procurou criar ferramentas que possibilitem o desenvolvimento das habilidades cognitivas, atitudinais e comportamentais dos servidores frente à realidade de cada unidade organizacional da UFPE, respeitando as diretrizes contidas na Resolução nº 09/2006 CU/UFPE, que institui o Programa de Capacitação e Qualificação para os Servidores Técnico-Administrativos em Educação.

3.2 Caracterização da pesquisa

A pesquisa tem características de uma pesquisa de campo, realizada na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), com o objetivo de verificar a compatibilidade das ações de treinamento com as necessidades levantadas pela Universidade buscando averiguar a percepção dos funcionários quanto à eficácia do Programa de Treinamento no período de 2010 e 2011.

Na pesquisa de campo, a “observação de fatos acontece *in loco*, sem interferência do investigador, o que permite estudar as relações como realmente ocorrem” (Marconi & Lakatos, 2002, p. 83).

Considerando os objetivos, a pesquisa é descritiva, pois neste tipo de pesquisa os fatos são observados, registrados e analisados sem interferência do pesquisador, fazendo uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, sendo eles: o questionário e a observação sistemática. A coleta de dados é o momento em que o pesquisador procura consolidar o seu estudo, utilizando instrumentos

necessários para obtenção de informações relevantes que ilustrem bem a temática abordada. Para esta pesquisa foram utilizadas entrevistas e questionários (Lopes, 2009).

Foi realizada uma pesquisa documental na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE) a respeito do Plano de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação da UFPE 2010. Como também, foram analisados relatórios das ações de Treinamento referentes aos anos de 2010 e 2011 fornecidos pela CCQ contendo a relação de cursos, quantitativo de funcionários e a taxa de evasão por curso. Foram realizadas ainda entrevistas semiestruturadas com alguns gestores de Recursos Humanos da UFPE para averiguar suas opiniões sobre o Programa de Treinamento.

Os critérios de delimitação da amostra se basearam na escolha dentre os servidores Técnico-Administrativos que ingressaram na UFPE antes do ano de 2008 já tendo terminado o estágio probatório e que foram lotados na Reitoria. Estes critérios eliminaram uma média de quatro funcionários recém-empossados por unidade organizacional estudada.

O universo atendido pelo estudo foi composto então por 243 servidores empossados, no período em estudo, conforme detalhamento na Tabela 1.

Foram convidados a participar da pesquisa todos os servidores que atendiam aos critérios estabelecidos via *email* e 20% do total aceitaram, a partir do preenchimento e devolução do questionário recebido, sendo, portanto, a amostra trabalhada na pesquisa.

O instrumento de pesquisa utilizado então junto aos servidores foi o questionário, elaborado especificamente para a pesquisa o qual foi pré-testado com três servidores e posteriormente aplicado com todos servidores que atendiam aos critérios estabelecidos. Buscou atender ao objetivo de identificar os fatores determinantes da eficácia do Programa de Treinamento da UFPE, verificando se as ações de T&D são compatíveis com as necessidades levantadas pelas unidades organizacionais.

Assim, todas as unidades da Reitoria da universidade foram incluídas e o questionário foi aplicado aos seguintes setores: Gabinete do Reitor, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de vida (PROGEPE), Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD), Pró-Reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ) e Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT). A Tabela 1 apresenta o universo pesquisado formado por 243 servidores e a amostra trabalhada por unidade administrativa no total de 47 servidores técnico-administrativos.

Tabela 1 - Distribuição dos servidores na Reitoria

Unidade	Número de Servidores (empossados antes de 2008)	Quantitativo Considerado na Amostra (20%)
Gabinete do Reitor	32	06
PROGEPE	90	18
PROPLAN	35	07
PROACAD	36	07
PROPESQ	17	03
PROEXT	33	06
Total	243	47

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Para a análise quantitativa dos dados dos questionários foi utilizada a técnica de estatística descritiva simples. A amostra trabalhada na pesquisa, então, porque dos 47 respondentes, 17 eram servidores do sexo masculino (36%), 25 do sexo feminino (53%) e 5 não responderam a qual gênero pertenciam (11%).

Inicialmente, o questionário aplicado buscou traçar um perfil profissional dos servidores. Quanto ao cargo que ocupam, os 47 servidores da Reitoria são quase que exclusivamente formados por representantes das Classes C, D e E:

- A Classe C é composta por funcionários que possuem cargo de nível fundamental, fazendo parte do apoio administrativo, como: operador de máquina copiadora, auxiliar em administração, porteiro, contínuo, motorista, mecânico, dentre outros.
- A Classe D é formada por profissionais para os cargos de nível médio, como: assistente em administração, diagramador, editor de imagem, vigilante, técnico de laboratório/área, técnico de tecnologia da informação, dentre outros.
- A Classe E são os funcionários com cargo de nível superior: administrador, estatístico, contador, arquiteto, bibliotecário documentalista. Que geralmente são oferecidas vagas em menor número, como o que também ocorreu nesse grupo de servidores pesquisado.

Vale salientar que as classes em que os servidores são distribuídos estão relacionadas com as vagas oferecidas no concurso público que proporcionou o ingresso dos mesmos. Isto não está obrigatoriamente relacionado à formação acadêmica e técnica dos servidores que geralmente é mais elevada do que a exigida no cargo ocupado, uma vez que os novos concursos são muito concorridos e é exigida a titulação mínima.

4 Discussão de Resultados

A maior frequência está nos funcionários pertencentes à classe D, que são funcionários com no mínimo segundo grau completo e que no universo pesquisado são em grande maioria Assistentes Administrativos, desempenhando funções voltadas ao apoio das atividades administrativas realizadas nas unidades da Reitoria, como já era esperado, uma vez que nos últimos dez anos a universidade tem priorizado esta categoria em seus concursos.

A Tabela 2 apresenta a distribuição de frequência dos servidores pesquisados em relação à classe estabelecida no Plano de Cargos e Carreiras da Universidade.

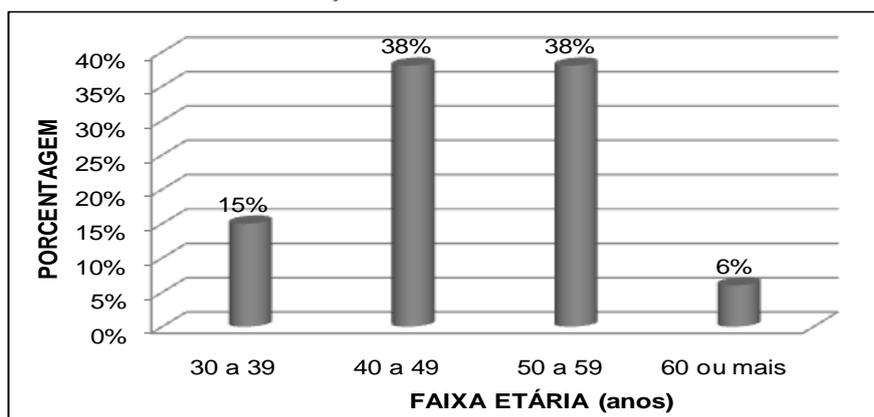
Tabela 2 - Distribuição dos servidores na Reitoria

Classe	Percentual
C	26%
D	53%
E	13%
Sem Resposta	8%

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Com base nos dados da pesquisa, grande parte dos servidores lotados na Reitoria tem idade entre 40 e 59 anos (76%) e com relação ao tempo de serviço é superior a 20 anos. O Gráfico 1, a seguir, apresenta a distribuição dos servidores pesquisados por faixa etária.

Gráfico 1 - Distribuição etária dos servidores da Reitoria



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Portanto, a faixa etária dos servidores está elevada e o tempo de serviço também, o que pode significar a necessidade de renovação de grande parte dos servidores nos próximos anos, em virtude de futuras aposentadorias, e isto reflete diretamente na demanda por cursos de capacitação

e treinamento, pois os servidores provavelmente estarão interessados em atingir mais algum nível na carreira, antes da aposentadoria, porque isto refletirá na sua remuneração.

Na Tabela 3 foi constatado o tempo de serviço dos servidores. Pode-se verificar que 47% têm mais de 20 anos de trabalho na universidade, mas também se pode verificar que mais de 20% estão no grupo de servidores com menos de 10 anos, que ainda terão muito tempo de trabalho na IES, assim devem suscitar a participação em cursos de capacitação e treinamento para que atendam às novas demandas organizacionais e pessoais de desenvolvimento na carreira.

Esses dados revelam que nos últimos anos está havendo uma renovação paulatina dos servidores da Universidade, o que pode ser visto como positivo, pois traz “sangue novo” para a organização com servidores interessados em mostrar suas competências e partilhar experiências, como defendem Tachizawa *et al.* (2004) e Andrade & Santos (2004).

Tabela 3 - Tempo de serviço dos servidores da Reitoria

Tempo de Serviço (anos)	0 a 10	11 a 20	21 a 29	30 ou mais
Percentual	21%	32%	41%	6%

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Os servidores responderam a respeito dos cursos de capacitação e treinamento que participaram no período de 2010 e 2011 e os benefícios percebidos. Os cursos de informática foram os mais procurados com 41% de participação e com respostas positivas como “permite maior agilidade no desempenho de minhas funções”, “evolução no aprendizado, ampliando os conhecimentos das rotinas administrativas” e “maior facilidade na elaboração das planilhas financeiras”. De certo modo, essa realidade já era esperada, pois a Tecnologia da Informação vem evoluindo significativamente com novas ferramentas que facilitam o trabalho administrativo em geral, mas exigem novas competências de quem necessita utilizá-las.

Outro curso que apresentou representatividade foi o relacionado às competências gerenciais (Qualidade do Gerenciamento do Serviço Público, Desenvolvimento Gerencial e Ferramentas de Gestão), com 32% de participação e comentários relativos a que o curso proporciona “aperfeiçoamento do trabalho em equipe e liderança” e “desenvolvimento de habilidades interpessoais e melhoria da visão sobre o meu trabalho”. Este é um novo foco que a Universidade e o Governo Federal têm voltado seus investimentos em capacitação e treinamento dos servidores a fim de preparar futuros gestores nas práticas de gerenciamento, em especial no serviço público, uma vez que resultados organizacionais dependem em grande monta da gestão de cada unidade

organizacional, como também comentam Camões & Pantoja (2009) e Del Maestro Filho & Dias (2007).

Com relação à proposta de mudanças no Programa de Treinamento, foram sugeridas necessidades pontuais relativas a temas específicos do departamento de origem do servidor pesquisado, que constituem demandas inexpressivas ao grande grupo. Após breve entrevista com a Coordenadora da CCQ (Coordenação de Capacitação e Qualificação) sobre tal fato ela argumentou que nem sempre é possível atender estas demandas, pois são cursos que não correspondem a todo o ambiente organizacional da UFPE, e por vezes é menos oneroso para a instituição subsidiar uma ajuda de custo para o funcionário realizar um curso de qualidade em outro estabelecimento. Mas esta iniciativa depende de um vasto estudo sobre a viabilidade orçamentária realizada pela Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) em conjunto com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de vida (PROGEPE) e deve seguir as prioridades da instituição.

Autores como Bergue (2007) e Abbad *et al.* (2006) em seus estudos também identificam que determinadas demandas por capacitação podem ser atendidas por outras instituições e estabelecidas parcerias, porque são muito específicas e dificultam seu atendimento. Contudo, não se pode simplesmente ignorar a demanda, mas vislumbrar alternativas exequíveis para seu atendimento e viáveis para a organização.

Na segunda parte da pesquisa foram formuladas 23 proposições, agrupadas em quatro temas: primeiro referente ao grau de interesse do servidor em participar das ações de capacitação e treinamento; segundo referente ao suporte institucional; terceiro quanto ao Programa de Treinamento e por último quanto ao suporte pós-treinamento.

Foi solicitado aos servidores que atribuíssem valores às respostas em uma escala de três pontos que buscou graduar o nível de concordância à afirmativa proposta, conforme Tabela abaixo:

Tabela 4 - Gradação do nível de concordância

Número	Nível de concordância
1	Discordo
2	Concordo parcialmente
3	Concordo plenamente

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Neste ponto, vale a pena salientar que, segundo as responsáveis pela PROGEPE e Coordenação de Capacitação e Qualificação, até 2004, os recursos disponíveis para cursos de capacitação e treinamento eram muito escassos, pois não havia rubrica específica para tal e os servidores não recebiam vantagens pecuniárias por participarem dessas ações.

Assim, era feito um grande esforço para que alguns cursos fossem oferecidos, utilizando até mesmo o – Fundo de Amparo para o Trabalhador (FAT), mas mesmo com todo esse esforço, a demanda era muito baixa e na maioria das vezes as turmas sequer preenchiam todas as vagas. Com a implantação do incentivo por capacitação para os servidores pelo Governo Federal, a realidade mudou radicalmente, com uma demanda elevada para a maioria dos cursos.

Isso foi confirmado quando a grande maioria dos servidores afirma que seu interesse em participar das ações de capacitação e treinamento está condicionado às vantagens que agora estão previstas no plano de carreira, em que participando dessas ações, terão vantagens tanto financeiras como isto favorece ao atendimento de determinados pontos para sua progressão, além do seu desenvolvimento funcional. Esta constatação também já foi identificada por outros estudos como nos de Flauzino & Borges Andrade (2008) e Bergue (2007).

Quando questionados sobre o grau de interesse dos servidores em participar de cursos de capacitação, melhorando assim seu desempenho na execução das atividades, como também adquirindo mais conhecimento para seu desenvolvimento pessoal, fica evidente que os melhores índices de concordância foram em relação aos tópicos C, B, H e G, que correspondem a: acompanhar adequadamente as mudanças que acontecem no ambiente de trabalho (77%); participar de capacitações que trarão benefícios para a execução das tarefas (73%); aplicar os novos conhecimentos se estiver motivado (63%); e ser um multiplicador de conhecimentos (62%).

Tabela 5 - Perfil dos servidores quanto ao interesse pelo desenvolvimento funcional

Grau de Interesse do Servidor		1	2	3	Sem Resposta
A	Sempre que surge um novo treinamento procuro me inscrever.	26%	51%	13%	10%
B	Eu me preocupo em participar de cursos que efetivamente melhorarão meu desempenho.	0	23%	73%	4%
C	Busco acompanhar as mudanças (tecnológicas e humanas) que acontecem em meu ambiente de trabalho.	0	23%	77%	0%
D	Conheço bastante a Lei 11.091/2005 (que institui o Plano de Cargos e Salários) e entendo os critérios para crescimento no meu cargo.	19%	53%	21%	7%
E	Passei a buscar fazer mais cursos a partir das gratificações por titulação.	28%	32%	36%	4%
F	Cabe exclusivamente à Universidade investir no meu desenvolvimento profissional.	57%	26%	13%	4%
G	Considero-me um multiplicador de conhecimento, ajudo meus colegas de trabalho que não participaram dos treinamentos, repassando os conteúdos aprendidos.	2%	32%	62%	4%
H	Acredito que para aplicar o que foi aprendido é preciso que eu esteja motivado.	8%	23%	63%	6%

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Na Tabela 5, pode-se destacar que a maioria dos servidores da Reitoria passou a fazer mais cursos após os incentivos financeiros disponíveis, como comprovado no item E. O que não desmerece o esforço em desenvolver novas habilidades, mas que sem o incentivo financeiro a motivação para participar era significativamente menor, como também ocorria em outras instituições públicas, segundo autores citados anteriormente.

Faz-se importante salientar ainda que a maioria dos servidores tem consciência que a responsabilidade por investir no desenvolvimento profissional não é exclusivamente da organização em que trabalha, no caso a universidade, sendo também responsabilidade de cada um buscar desenvolver-se na sua carreira, participando de eventos e cursos por conta própria, o que corrobora o que diversos autores preconizam, dentre eles Marras (2005), Tachizawa *et al.* (2004), Magalhães *et al.* (2006).

Também é interessante comentar que a maioria dos servidores (53%) concorda parcialmente que conhece bastante a Lei 11.091/2005 que institui o Plano de Cargos e Salários e entende os critérios para crescimento no cargo, o que, em outras palavras, sugere que eles não conhecem profundamente a lei que rege o atual Plano de Cargos e Carreiras. Ainda mais se considerarmos que 26% afirmou não conhecer ou não respondeu, o que pode ser considerado um percentual elevado, pois para poder subir na carreira é necessário o devido conhecimento da legislação pertinente.

A Tabela 6 indica o esforço da Universidade em apoiar as ações de Treinamento, fornecendo as condições básicas para o sucesso do programa. Estas condições básicas, seguindo o que sugerem os autores estudados, estão relacionadas à demonstração de real interesse em desenvolver os funcionários, fornecimento de condições físicas, pedagógicas e de infraestrutura para a realização dos cursos e atendimento dos objetivos propostos.

Tabela 6 - Suporte fornecido pela UFPE às ações de Treinamento

Suporte Institucional		1	2	3	Sem Resposta
A	A UFPE demonstra interesse em desenvolver seus funcionários.	13%	42%	40%	5%
B	São fornecidas todas as condições de material pedagógico para que os treinamentos sejam desenvolvidos adequadamente.	3%	53%	36%	8%
C	São fornecidas todas as condições de infraestrutura necessárias para que os treinamentos sejam desenvolvidos adequadamente.	11%	49%	32%	8%
D	A maioria dos instrutores são preparados e muito bons didaticamente.	8%	62%	25%	5%
E	A minha chefia apoia a participação dos servidores nos Treinamentos.	3%	24%	68%	5%

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Analisando a Tabela 6, percebe-se um equilíbrio entre as concordâncias parcial e plena, e que os índices de discordância ficaram em patamares inferiores a 13%, o que pode ser entendido como satisfatório.

Os dados indicam um esforço da Universidade em apoiar as ações de Treinamento, fornecendo as condições básicas para se obter o sucesso desejado. A Universidade tem uma boa imagem ante seus funcionários, conforme respostas sobre a infraestrutura e material pedagógico, com menor índice de discordância, 3% e 11%, respectivamente. Também a capacidade dos instrutores e o interesse da UFPE em desenvolver os funcionários receberam apenas 8% e 13% de opiniões negativas.

Esses dados confirmam a preocupação da Universidade com a efetividade das ações de treinamento, a fim de também justificarem os investimentos realizados o que deve ser considerado, pois os custos que envolvem as ações de treinamento são normalmente elevados, tanto custos diretos com os materiais e instrutores, como os indiretos que podem ser exemplificados a partir das horas em que os servidores estão participando das capacitações e não efetivamente trabalhando, como salientam autores como Magalhães *et al.* (2006), Bergue (2007) e Rocha *et al.* (2009).

O item E da Tabela 6 “A minha chefia apoia a participação dos servidores nos treinamentos” apresenta um alto grau de satisfação dos servidores com as chefias com relação ao apoio para a participação nos treinamentos oferecidos pela universidade (68%). Isto também é extremamente importante, pois pode comprometer os resultados de todas as ações de capacitação e treinamento a falta de apoio das chefias segundo diversos autores da área como Gil (2001), Dessler (2003), Bergue (2007) e Pantoja *et al.* (2010).

A Tabela 6 evidencia que o suporte fornecido pela UFPE pode ser considerado bom, mas ainda há um longo caminho a ser trilhado para que os servidores não tenham dúvidas quanto ao interesse institucional no desenvolvimento das pessoas, uma vez que ações de capacitação e treinamento podem influenciar no nível de comprometimento e desempenho organizacional, concordando com a opinião de Flauzino & Borges-Andrade (2008).

Pelas respostas obtidas, pôde-se extrair que a Universidade tem um capital humano com verdadeiro potencial para ser desenvolvido. Cabe aos gestores identificarem estas pessoas e elaborarem um Programa de Treinamento coerente com as necessidades de cada unidade organizacional que demanda muita pesquisa, mas que em médio e longo prazo trará reais benefícios para a instituição.

A Tabela 7 a seguir apresenta as questões levantadas sobre a percepção dos servidores em relação ao Programa de Treinamento em termos mais específicos como o cumprimento dos objetivos, compatibilidade dos conteúdos com o trabalho, critérios de seleção para os participantes dos cursos e atendimento às demandas por determinados cursos.

O item A “Os cursos cumprem seus objetivos, agregando valor para a execução das minhas atividades” buscou saber a opinião dos servidores se os cursos agregam valor para o desenvolvimento das suas atividades. 55% concordaram parcialmente e 30% responderam com concordância plena, o que é um resultado significativamente positivo. Isso sugere que a Universidade está seguindo as sugestões das chefias e dos próprios funcionários quanto ao direcionamento dos cursos para a melhoria do desempenho no trabalho o que é sugerido por autores como Gil (2001), Dessler (2003) e Marras (2009), dentre outros.

Esse aspecto é reforçado pelas respostas do item B quando se buscou saber se os cursos são compatíveis com as necessidades de cada ambiente organizacional, alcançando índices de 51% para concordância parcial e 22% para plena.

Quanto ao item C, a maioria dos servidores desconhece a forma de seleção para os treinamentos (45%), o que pode ser considerado como um aspecto a ser melhorado, porque foi identificada a existência de uma elevada demanda a partir da Lei 11.091/2005. A transparência quanto aos aspectos que envolvem todo o programa de treinamento oferecido, é importante na sua credibilidade e eficácia principalmente no tocante à seleção dos participantes, como salientam diversos autores citados anteriormente.

Quando os servidores deveriam opinar quanto ao item D “Acredito que os campos existentes na autoavaliação de desempenho sobre as necessidades de treinamento são observados pelos gestores para a elaboração do Programa de Treinamento”, mais de um terço afirmaram que não acreditam, o que é um aspecto que precisa ser revisto, porque é de fundamental importância que seja levado em consideração para a elaboração de um programa de treinamento tanto as demandas apresentadas pelas chefias, como as oriundas das avaliações de desempenho, como também defendem autores estudados neste trabalho (Magalhães *et al.*, 2006; Rocha *et al.*, 2009; Pantoja *et al.*, 2010)

No item E “Estou satisfeito com as capacitações oferecidas” e o F “A maioria dos pedidos de Treinamento do meu Departamento é atendida”, as respostas da maioria mostrou que concorda total ou parcialmente, o que é uma boa avaliação do programa de treinamento do período estudado.

Tabela 7 - Percepção quanto ao Programa de Treinamento da UFPE

Programa de Treinamento	1	2	3	SemResposta
A Os cursos cumprem seus objetivos, agregando valor para a execução das minhas atividades.	4%	55%	30%	11%
B A maioria dos treinamentos oferecidos pela UFPE é compatível com as necessidades do meu ambiente de trabalho.	21%	51%	22%	6%
C Conheço os critérios de seleção utilizados para escolher os funcionários que ingressam nos cursos.	45%	34%	15%	6%
D Acredito que os campos existentes na autoavaliação de desempenho sobre as necessidades de treinamento são observados pelos gestores para a elaboração do Programa de treinamento.	36%	41%	16%	7%
E Estou satisfeito com as capacitações oferecidas.	20%	56%	17%	7%
F A maioria dos pedidos de treinamento do meu departamento é atendida.	28%	43%	16%	13%

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa

A equipe de pesquisa, em entrevista semiestruturada com a Coordenação de Capacitação e Qualificação, quando questionada sobre os critérios de seleção, respondeu que não há um único critério, pois para cada capacitação são elaborados critérios específicos, mas apenas citou acerca do tempo entre as capacitações que um servidor participou como meio considerado para seleção. Este critério não atende ao que preconiza a teoria sobre a escolha dos participantes de cursos e capacitações, quando devem ser considerados diversos critérios como o nível de qualificação, nível de interesse, nível de aplicabilidade dos conteúdos a serem tratados, dentre outros, na visão de autores como Carvalho & Nascimento (2002), Andrade & Santos (2004) e Marras (2005).

Vale salientar que existe certa desconfiança por parte do servidor quanto à utilização da avaliação de desempenho, cujo campo das necessidades de treinamento é preenchido por cada funcionário, para posterior elaboração do Programa de Treinamento pelas CCQ e PROGEPE. Apenas 16% dos respondentes realmente acreditam que existe esta análise. No momento da entrevista, porém, foi possível ter acesso às pastas que contêm os relatórios destas avaliações, mais especificamente as solicitações de capacitação que são entregues à CCQ sob a forma de relatórios.

A seguir, a Tabela 8 apresenta tópicos referentes ao suporte após o treinamento oferecido aos servidores. Todos os itens pesquisados tiveram um bom índice de concordância parcial e total de satisfação dos servidores, demonstrando que há condições essenciais de infraestrutura. Os gestores estão abertos às sugestões e recebem apoio dos colegas para aplicar os conhecimentos adquiridos. Sem dúvida, esses aspectos foram avaliados de forma positiva pelos servidores que participaram da pesquisa e corroboram para a efetividade do programa de treinamento que a Universidade está ofertando aos seus servidores. Diversos autores da área recomendam a

importância do envolvimento das chefias para que os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas tenham efetividade, em especial, Gil (2001), Carvalho & Nascimento (2002), Marras (2005) e Bergue (2007).

Tabela 8 - Suporte Pós-Treinamento fornecido aos servidores da UFPE

Ambiente organizacional		1	2	3	Sem Resposta
A	O ambiente no qual trabalho oferece condições essenciais de infraestrutura para que os novos aprendizados sejam aplicados.	15%	56%	21%	8%
B	Meus gestores mostram-se abertos às sugestões para melhoria do ambiente organizacional.	15%	49%	30%	6%
C	Recebo apoio dos gestores para aplicar aquilo que foi aprendido no ambiente de trabalho.	15%	53%	25%	7%
D	Recebo apoio dos colegas para aplicar aquilo que foi aprendido na minha unidade de trabalho.	4%	60%	30%	6%

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa

De uma forma geral, a Universidade conseguiu grandes avanços com o advento da Lei 11.091/2005 e os Programas de Treinamento aplicados desde então. O aumento do grau de conhecimento dos funcionários vem trazendo melhoria na qualidade dos serviços prestados pelos funcionários. Também foi verificado, por meio dos relatórios fornecidos pela Coordenadora de Capacitação e Qualificação (CCQ), que a taxa de evasão dos cursos tem caído consideravelmente, estando no patamar atual de 5,05% anual para o período estudado.

5 Conclusões

O objetivo desta pesquisa foi verificar a compatibilidade das ações de treinamento com as necessidades levantadas pela Universidade, buscando averiguar a percepção dos funcionários quanto à eficácia do Programa de Treinamento no período de 2010 e 2011.

Apesar de ser uma conquista recente, a garantia de recursos específicos para a capacitação e treinamento dos servidores públicos federais somente ocorreu após a Lei 11.091/2005. Foram percebidos avanços na aplicação desta importante ferramenta da Gestão de Recursos Humanos na universidade estudada, contudo, como já seria esperado, existem alguns fatores que podem ser melhorados, o que não invalida o que tem sido realizado até o momento.

A teoria estudada para a realização da pesquisa e citada neste artigo na área de Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos defende amplamente a importância em manter o capital humano das organizações atualizado, integrado e comprometido com os objetivos, missão,

valores e visão organizacional. Contudo, as organizações públicas sempre tiveram grande dificuldade em manter seu pessoal atualizado, pois não havia recursos destinados especificamente à capacitação, treinamento e desenvolvimento dos servidores, dificultando sua existência e também não havia incentivos financeiros e de progressão na carreira dos servidores técnico-administrativos que participassem dessas ações de capacitação e treinamento.

Assim, com a nova lei, os recursos foram estabelecidos especificamente para a capacitação e treinamento dos servidores, gratificações por capacitação foram estabelecidas e pontos nas avaliações de desempenho passaram a ser considerados para a progressão dos mesmos. Com isto, uma mudança significativa foi identificada no comportamento dos servidores que passaram a buscar efetiva participação nas ações de treinamento oferecidas pelas instituições.

Essa nova realidade suscitou a pesquisa que deu origem a este artigo, para melhor entender o que efetivamente estava acontecendo a partir da nova lei, na visão dos servidores e gestores da área de RH.

Segundo os dados apresentados, de uma forma geral, o Programa de Treinamento Desenvolvido pela UFPE foi capaz de agregar valor para a Universidade, através do melhoramento na execução das atividades como também aos servidores com o aumento dos conhecimentos e benefícios financeiros recebidos.

A grande maioria dos servidores afirma que seu interesse em participar das ações de capacitação e treinamento aumentou a partir das vantagens que agora estão previstas no plano de carreira em que, participando dessas ações, terão vantagens tanto financeiras quanto para sua progressão, o que também já foi identificado por outros estudos como os de Flauzino & Borges-Andrade (2008) e Bergue (2007).

As principais razões para participarem das ações de treinamento e capacitação apresentadas pelos servidores foram acompanhar adequadamente as mudanças que acontecem no ambiente de trabalho; benefícios para a execução das tarefas; motivação para aplicar os novos conhecimentos; e que os cursos propiciam a que cada servidor seja um multiplicador de conhecimentos. Sem dúvida, estes aspectos são importantes para a melhoria do desempenho individual e coletivo na universidade e proporcionarão uma melhoria geral nas competências dos servidores envolvidos direta e indiretamente.

O esforço da Universidade em apoiar as ações de treinamento, fornecendo as condições básicas para o sucesso do programa foi analisado pelos pesquisados e eles responderam que a instituição tem oferecido as condições básicas, e que elas estão relacionadas à demonstração de real

interesse em desenvolver os funcionários, fornecimento de condições físicas, pedagógicas e de infraestrutura para a realização dos cursos e atendimento dos objetivos propostos.

Um aspecto que precisa ser repensado por essa universidade é a forma de seleção dos servidores para participarem as ações de treinamento e capacitação, pois a maioria dos servidores afirmou que a desconhece. A transparência quanto aos aspectos que envolvem todo o programa de treinamento oferecido é importante na sua credibilidade e eficácia principalmente no tocante à seleção dos participantes, salientado também por Gil (2001), Marras (2005), Dessler (2003) e outros.

Ficou evidente que, a partir das respostas dos servidores, a universidade está no caminho certo quanto ao desenvolvimento do seu quadro funcional. No entanto, é preciso que, além das políticas motivacionais para atrair os talentos para capacitação, os gestores de RH estabeleçam algum tipo de punição para os servidores que abandonam os cursos sem causa aparente. Apesar de o índice ser considerado baixo, em torno dos 5%, segundo dados da Coordenação de Capacitação e Qualificação, a evasão se traduz em desperdício de recursos públicos e a exclusão dos servidores que não foram selecionados. E pode ser também resultado da falta de critérios efetivamente utilizados na seleção dos participantes, como sugerem os autores estudados.

Quanto ao cumprimento dos objetivos dos cursos oferecidos no Programa de Treinamento e Desenvolvimento estudado, a maioria dos pesquisados encontra-se satisfeita parcial ou plenamente, acreditando que vão ao encontro do que foi estabelecido. Verificou-se que o treinamento tem influência positiva sobre o ambiente organizacional, pois capacita os servidores para o desempenho das suas atividades, como também preconiza a teoria e a importância em manter os funcionários atualizados, corroborado por Abbad *et al.* (2006) e Camões & Pantoja (2009).

Os servidores que participaram da pesquisa, em sua maioria, percebem a UFPE como incentivadora do seu desenvolvimento profissional, a partir das ações de treinamento e desenvolvimento com elevados índices de concordância. Esta visão é positiva para o desempenho de cada servidor, quando se busca uma gestão estratégica de pessoas, como também salienta Schikmann (2010).

Os dados mostraram que há condições essenciais de infraestrutura para o oferecimento dos cursos de capacitação e treinamento, os gestores estão abertos às sugestões e os participantes recebem apoio dos colegas para aplicar os conhecimentos adquiridos. Sem dúvida, estes aspectos contribuem para a efetividade do programa de treinamento que a universidade está ofertando aos seus servidores. Diversos autores da área recomendam a importância do envolvimento das chefias

para que os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas tenham efetividade, em especial, Gil (2001), Carvalho & Nascimento (2002), Marras (2005) e Bergue (2007).

Também é indispensável que a UFPE conheça os interesses que norteiam o comportamento dos seus funcionários para que consiga equilibrá-los com os objetivos organizacionais. Na opinião de Marras (2001), o sucesso dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento só acontece com o bom gerenciamento deste campo de interesses.

Um bom plano de desenvolvimento de talentos permitirá que a Universidade prepare adequadamente os funcionários para tarefas específicas e ofereça uma visão macro da instituição, preparando-os para o gerenciamento de suas carreiras. Gil (2001) encara o treinamento como meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. A UFPE possui visão similar, pois ela pretende crescer a partir do desenvolvimento do seu capital humano, segundo os gestores de RH pesquisados.

Os resultados obtidos demonstraram também que a percepção dos servidores acerca dos treinamentos oferecidos pela universidade é positiva e satisfatória, para grande parte dos respondentes. Contudo é necessário repensar algumas estratégias como os treinamentos em Tecnologia de Informação que são deixados a cargo do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), que segundo alguns pesquisados, desconhece como as atividades departamentais realmente acontecem, criando sistemas que nem sempre facilitam o andamento das atividades dos funcionários.

Poderia ser pensada a possibilidade de parcerias para integrar as informações de cada envolvido nos treinamentos de modo a conhecer as particularidades das unidades organizacionais a serem treinadas. Dessa forma, confirmando o que afirmam Tachizawa *et al.* (2004), o treinamento terá eficácia, trazendo resultados concretos para a organização e proporcionando aos funcionários satisfação com a política de Recursos Humanos e elevação do interesse em melhoria do desempenho de suas atividades, com o conseqüente crescimento na carreira.

5.1 Limitações da Pesquisa

As organizações vêm enfatizando o desenvolvimento dos colaboradores com treinamento e desenvolvimento, melhorando, assim, a aprendizagem organizacional. Existe uma infinidade de estudos sobre o tema principal desta pesquisa, seja com foco nas organizações públicas ou não. A área de pesquisa é vasta, ao mesmo tempo em que há uma dinamicidade em seus conceitos, sendo muito debatidos nas instituições de ensino, como também na prática das organizações.

Nos preparativos para a pesquisa houve um pouco de dificuldades para definir quais seriam os setores pesquisados, pois na época não havia possibilidade de estender a pesquisa para toda a Universidade. Assim, foi verificada uma abertura maior para com os servidores lotados na Reitoria, facilitando o desenvolvimento da pesquisa.

A principal dificuldade foi com relação à aplicação do questionário. No geral, os servidores sempre procuravam um meio para não responder e houve necessidade de diversos apelos para que fossem respondidas as questões atendendo à meta de coleta de dados. Da mesma forma, alguns gestores também tentaram dificultar a realização das entrevistas, alegando falta de tempo.

5.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

Os resultados obtidos demonstraram que a percepção dos servidores acerca dos treinamentos oferecidos pela Universidade. A expectativa gerada é positiva e satisfatória para grande parte dos que responderam o questionário.

Diante disso, novos estudos com temáticas semelhantes seriam necessários para contribuir com o entendimento do fenômeno estudado e ampliação do entendimento do que ocorrem em torno do processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, objetivando a melhora contínua na aprendizagem organizacional da Universidade.

A contribuição teórica do entendimento do processo de treinamento e desenvolvimento poderá fornecer subsídios para novos estudos com maior participação da população da UFPE, e que venha a corroborar o desenvolvimento do colaborador e, conseqüentemente, melhorar os serviços prestados.

Os resultados foram disponibilizados, pois se entende que será de grande importância para o melhoramento de algumas atividades ligadas ao tema central, bem como poderá servir para fins comparativos em novos estudos.

Referências

- Abbad, G.; Freitas, I.; Pillati, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: Borges-Andrade, J.; Abbad, G.; Mourão, L. (org.). *treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- Andrade, M.; Santos, A. *Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense*. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, Natal, 2004. <http://repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/51/1/Andrade%2c%20M.%20V.-Gestao%20de%20pessoas.pdf>.
- Bergue, S. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 2.ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- Bonfim, D. *Pedagogia do treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- Brasil. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 1988. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/.../constituicao.htm.
- Brasil. *Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006*. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. <http://www.planalto.gov.br>.
- Brasil. *Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006*. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. <http://www.planalto.gov.br>.
- Brasil. *Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005*. Dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos Técnicos Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/96962/lei-11091-2005>.
- Bruno-Faria, M.; Brandão, H. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. In: *Revista de Administração Contemporânea*. 7. 2003. http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000300003&script=sci_arttext.
- Camões, M.; Pantoja, M. Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública. In: *XXXIII EnANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. CD-ROM.
- Carvalho, A.; Nascimento, L. *Administração de recursos humanos*. 1. São Paulo: Pioneira, 2002.
- Corrêa, E. *Gestão de pessoas ou gestão de batatas? A dura realidade de lidar com gente*. <http://www.sindireceita.org.br>.
- Del Maestro Filho, A.; Dias, D. Práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho: um modelo relacional de estudo com profissionais de organizações mineiras. In: *I EnGPR*. Natal: ANPAD, 2007.
- Desslei, G. *Administração de RH*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- Flauzino, D.; Borges-Andrade, J. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro. 42. 2008.
- Gil, A. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- Grillo, A. Política de recursos humanos nas universidades federais brasileiras. In: *XXXIII EnANPAD*. Belo Horizonte: ANPAD, 1990.
- Ishikawa, K. *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- Kato, J.; Alessi, H. *Qualidade profissional: a importância de se investir em pessoas*. 2006. <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/1206/1152>.
- Lima, M. *T&D, investimento ou custo? Buscando respostas para uma questão antiga*. 2008. <http://www.guiarh.com.br>.
- Lopes, E. *Trabalho científico: teorias e aplicações*. São Paulo: Reflexão, 2009.
- Magalhães, E.; Oliveira, A.; Abreu, S.; Magalhães, E. Política de Treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da instituição. In: *XXX EnANPAD*. Salvador: ANPAD, 2006.
- Marconi, M.; Lakatos, E. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- Marconi, N. Gestão Pública no Brasil contemporâneo. In: *EGAPFUNDAP*. São Paulo: FUNDAP, 2005. http://scholar.google.com.br/scholar?start=10&q=treinamento+de+servidores+p%C3%BAblicos&hl=pt-BR&as_sdt=0,5.
- Marras, J. *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo: Futura, 2005.
- _____. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 13. ed. São Paulo: Futura, 2009.
- Mayo, A. *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- Melo, E. *Gestão de Pessoas nos órgãos públicos*. 2010. <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-pessoas-nos-orgaos-publicos/38019/>.
- Milioni, B. *Indicadores para gestão de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: ABTD, 2005.
- Moreira, E.; Costa, S. *Determinação de fatores que influenciam a gestão do conhecimento: estudo de caso no serviço público*. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio Grande do Sul: ENEP, 2005.
- Nakane, M. *Servidor público: por que a população reclama tanto dele?*. 2007. <http://www.grupomidia.com>.
- Pantoja, M.; Camões, M.; Bergue, S. (orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.
- Rocha, R.; Abreu, N.; Santos, J.; Silva, N. Treinamento e aprendizagem dos servidores técnico-administrativos da UFAL. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 9, 2009.
- Sampaio, J.; Tavares, K.. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 2001.
- Schikmann, R., *Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público*. Pantoja, M.; Camões, M.; Bergue, S. (orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.
- Tachizawa, T.; Ferreira, V.; Fortuna, A. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- UFPE. *Resolução 09 de 19 de dezembro de 2006 CU/UFPE*. Institui Programa de Capacitação e Qualificação para servidores técnico-administrativos em educação. <http://www.ufpe.br>.
- Valadares, J.; Emmendoerfer, M. Os cargos de livre nomeação no brasil: reflexões com base no cargo de empreendedor público de Minas Gerais. In: *XXXV ENANPAD*. Rio de Janeiro, 2011. CD-ROM.
- Valois, F. *A atuação do princípio da eficiência*. <http://www.direitonet.com.br>.
- Webne-Behrman, H. *The practice of facilitation: managing group process and solving problems*. Connecticut: Quorum Books, 1998.



Prof. Dra. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

Graduada, Mestre e Doutora em Administração. Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco e Professora Associada aposentada do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco. Leciona disciplinas da área de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Liderança e Administração Geral. Sua área de interesse é a Gestão de Pessoas e o Comportamento de Gestores e Funcionários em organizações Públicas e Privadas, perpassando por questões de Gênero na Gestão e Qualidade de Vida no Trabalho. Desenvolveu diversas pesquisas sobre o mercado de trabalho e perfil do administrador, exigências e condições para o estagiário de administração, formas de recrutamento e seleção dos docentes de administração em Pernambuco e peculiaridades da gestão de pessoas em pequenas empresas prestadoras de serviço em *shoppings centers* da Região Metropolitana de Recife e do Porto Digital em Pernambuco. Participou ativamente da vida universitária da UFPE, tendo ocupado cargos desde Chefia do Departamento de Ciências Administrativas e Coordenação do Curso de Graduação e Pós em Administração a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida. Possui artigos publicados em periódicos, anais de congressos, capítulos de livros, além de livros publicados.

Contato: tanobre@gmail.com
CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0734321648126694>



Prof. Ms. Ladjane de Barros Silva

Graduada em Administração, Especialista em Administração de Marketing, Gestão da Qualidade e Produtividade e MBA em Planejamento e Gestão Organizacional; Mestre em Administração. Professora da Faculdade Líder (Pernambuco). Servidora da Universidade de Pernambuco (UPE) e Gestora da área de voluntariado de eventos esportivos nacionais. Leciona disciplinas da área de Gestão de Pessoas e Marketing, Estágio Supervisionado em Administração e Orienta Trabalhos de Conclusão do Curso de Administração. Sua área de interesse é a Gestão de Pessoas, Gestão de Competências e a influência do Marketing na gestão organizacional. Desenvolveu pesquisas na área de Gestão de Pessoas e Competências, Percepção dos gestores de Recursos Humanos sobre as principais competências exigidas no recrutamento e seleção dos gestores técnicos das indústrias de grande porte do agronegócio da Região Metropolitana do Recife, Gestão de Pessoas em pequenas empresas prestadoras de serviço em *shoppings centers* da Região Metropolitana de Recife e peculiaridades da Gestão de Pessoas das empresas embarcadas no Porto Digital em Recife. Possui artigos publicados em periódicos e anais de congressos.

Contato: ladbarros@yahoo.com.br