

**Área temática: Gestão de Pessoas - 5. Gestão de Pessoas, Políticas, Modelos e Práticas**

**Treinamento e desenvolvimento: abordagens para os servidores públicos municipais**

**AUTORAS**

**DAYSA ANDRADE OLIVEIRA**

FUNCESI - Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira e Cepead - UFMG  
daysa.andrade@funcesi.br

**RENATA MARQUES DRUMOND**

Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira  
coordturismo@funcesi.br

**FABIANA DE OLIVEIRA ANDRADE**

Fundação Ensino Superior de Itabira  
fabianaao@yahoo.com.br

**YANA TORRES DE MAGALHÃES**

PPGA/PUC-MG e FUNCESI  
yanamagalhaes@hotmail.com

**Resumo**

Programas de treinamento e desenvolvimento visam a capacitação dos funcionários para o melhor desempenho de suas tarefas, contribuindo para os resultados almejados. No setor público, espera-se uma equipe de servidores preparada e motivada a prestar serviços de qualidade. O objetivo principal deste trabalho foi analisar a influência do treinamento e desenvolvimento na qualificação dos servidores públicos municipais, tendo em vista que a capacitação traz benefícios tanto ao capital humano quanto à organização, tornando-se um recurso estratégico para a administração pública. A abordagem utilizada foi a qualitativa de cunho descritivo. O método foi pesquisa de campo. A amostra não probabilística foi composta pela prefeitura de um município localizado no interior do estado de Minas Gerais. Os sujeitos da pesquisa foram 12 servidores públicos municipais. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e tratados pela análise de conteúdo. Os resultados revelaram que o órgão municipal não oferece aos funcionários um programa de treinamento e desenvolvimento contínuo, apenas pontuais, conforme a necessidade de cada setor. Um programa de treinamento e desenvolvimento é de fundamental importância na qualificação dos servidores, o qual envolve mudanças de conhecimentos, atitudes e habilidades para a eficácia na prestação de serviços públicos à comunidade.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento. Qualificação. Treinamento.

**Abstract**

Training and development programs aim at training staff to better perform its tasks, contributing to the desired results. In the public sector, it is expected a server team prepared and motivated to deliver quality services. The main objective of this study was to analyze the influence of training and development in the qualification of municipal civil servants since it brings benefits to both human capital and the organization, becoming a strategic resource for public administration. The approach used was a descriptive qualitative. The method was field research. The non-probabilistic sample was composed of the prefecture of a municipality in the state of Minas Gerais. The subjects were 12 municipal public servants. Data were collected through semi-structured interviews and processed by content analysis. The results revealed that the municipal agency does not offer a program of staff training and continuous development, only occasional, as needed in each sector. A program of training and development is of fundamental importance in the training of servers, which involves changes in knowledge, attitudes and skills for effective delivery of public services in the community.

**Keywords:** Developing. Qualification. Training.

## Introdução

Em um mundo globalizado e com rápidas mudanças, vários conceitos de Recursos Humanos surgem e passam a orientar as ações nas organizações, exigindo-se uma reestruturação nos modelos de gestão. Nesse contexto, uma maior atenção é dada aos modos de gerir as pessoas pelos gestores das instituições públicas, focando nos conhecimentos individuais, com intenção de tornar os profissionais capacitados, aptos a fazer frente às mudanças nas relações entre o Estado e a sociedade. As instituições públicas, ao desenvolverem as capacidades profissionais de seus servidores, almejam atingir os objetivos organizacionais por meio do alinhamento das estratégias e de sua missão com o bem-estar social com as estratégias do capital humano.

Os treinamentos e desenvolvimentos surgiram como formas de aumentar a satisfação dos empregados e favorecer as instituições, independente de se pertencerem ao setor público ou privado. Dessa maneira, a organização deve promover a qualificação de seus profissionais, por meio de investimentos no desenvolvimento das pessoas, na perspectiva do planejamento estratégico da instituição em cumprimento de sua função, metas e objetivos, como fatores indispensáveis à eficiência e qualidade de gestão.

No senso comum, o setor público é marcado pelo desinteresse, falta de motivação e mão de obra desqualificada. O servidor público é visto como alguém acomodado e moroso. O próprio sistema permite que o funcionário se acomode quando não investe em treinamento, e/ou não avalia os resultados do seu trabalho, deixando entrever a pouca importância dada à capacitação e ao desempenho profissional.

Desta forma, torna-se indispensável o entendimento de que a qualificação para desempenhar as atividades dos postos de trabalho deixou de ser um simples 'modo de fazer' e passou a ser o resultado da articulação de vários elementos, como a capacitação de funcionários, recursos almejados, oportunidades, excelência na elaboração de serviços e também no atendimento, superando as expectativas da população em relação aos serviços públicos prestados.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos servidores públicos municipais sobre a influência do treinamento e desenvolvimento na sua qualificação. Este estudo torna-se importante uma vez que as deficiências na qualificação dos servidores são percebidas pela população na qualidade dos serviços públicos por eles prestados.

O treinamento é de fundamental importância para Araújo e Garcia (2009), Boog (2002) e Carvalho e Nascimento (1999), por ser aplicado a todas as organizações, com o objetivo de desenvolver pessoas, melhorar o desempenho dos empregados e ao mesmo tempo contribuir para o fortalecimento dos resultados esperados e na qualidade dos serviços prestados. Um treinamento bem planejado e executado pode gerar um efeito motivacional entre os envolvidos, intensificando cada vez mais o vínculo entre funcionário e instituição.

Assim, no setor público, espera-se que uma equipe de servidores preparada e motivada a prestar serviços de qualidade seja importante na superação dos problemas de ordem burocrática e operacional que, muitas vezes, dificultam o adequado funcionamento da organização e o atendimento às demandas da comunidade.

Diante disso, a qualificação é uma estratégia utilizada para preparar e mudar as atitudes das pessoas, desenvolvendo novas habilidades e conceitos, melhorando o relacionamento interpessoal, além de comprovar a necessidade da formação dos profissionais, de identificar os métodos utilizados e atestar a eficiência da administração pública. A política de qualificação de pessoas, seja ela técnica, operacional ou administrativa, contribui para a melhoria da qualidade na prestação de serviços.

## Treinamento e desenvolvimento

O treinamento e desenvolvimento de recursos humanos é um dos mais importantes instrumentos de transformação nas organizações. Torna-se o ponto de referência nos processos de mudança e no desenvolvimento das pessoas.

Para Marras (2000), Chiavenato (2004) e Milkovich e Boudreau (2009), o treinamento é um processo de aprendizagem a curto-prazo, que transmite ao indivíduo conhecimentos, habilidades ou atitudes ligadas à elaboração de tarefas, melhorando sua capacidade de desempenhar determinado cargo. Milkovich e Boudreau (2009) definem desenvolvimento como um processo a longo-prazo com o efeito de aprimorar as aptidões e incentivar os empregados de uma organização, incluindo outras experiências, além do treinamento.

Na concepção de Boog (1994), o treinamento é sistematizado e compõe uma das fases do processo de desenvolvimento de recursos humanos.

Segundo Dessler (2003), o treinamento também pode ser um método utilizado para transmitir aos empregados, importantes habilidades para seu melhor desempenho e efetividade, inclusive, na formação de equipes, tomada de decisões e na comunicação interpessoal. Algumas empresas trabalham com simples exercícios para mostrar exemplos de trabalho e moldar atitudes dos novos funcionários. Já o desenvolvimento é conceituado como uma organização que visa à estratégia de preparar funcionários para cargos de alto escalão, bem como fazer com que atuem na resolução de conflitos existentes entre os empregados.

Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2007) definem que treinamento é a busca pela aquisição e o conjunto de conhecimentos e habilidades para maior desempenho dos empregados, em curto-prazo, aumentando a produtividade, tendo em vista os recursos disponibilizados. Em relação ao desenvolvimento, estes autores o conceituam como a capacidade e aperfeiçoamento de um empregado em alcançar cargos promissores em uma determinada empresa, envolvendo resultados cada vez mais abrangentes.

Contudo, é possível observar uma nova visão nos processos de treinamento e desenvolvimento inserido nas atividades que a compõem, conforme Araújo e Garcia (2009). De acordo com os autores, treinar e desenvolver pessoas refere-se a métodos utilizados disponíveis à organização, facilitando o aprendizado dos empregados à adaptação de novas realidades dentro das organizações. No âmbito do setor público, a capacitação tem um enorme papel a cumprir no sentido de reposicionar o setor público e modificar a imagem dos servidores públicos perante a sociedade.

Os principais objetivos do treinamento, segundo Chiavenato (2004), são: preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo, através de transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades; proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas e transformar a atitude dos funcionários com a finalidade de criar um clima satisfatório para aumentar a motivação, tornando-as mais receptiva às técnicas de supervisão e gestão.

Os objetivos do treinamento, para Marras (2000), são classificados em dois tipos, específicos e genéricos. Como objetivos específicos, pode-se citar três, a formação profissional, que é a capacidade laboral para determinada profissão, transmitindo os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho da função; depois a especialização, a qual oferece um campo de conhecimento em uma área de trabalho para otimizar resultados; e por fim a reciclagem, que relembra conceitos, conhecimentos ou experiências de trabalho, de acordo com as necessidades apresentadas. Quanto aos objetivos genéricos, destaca-se o aumento da produtividade e

qualidade; o incentivo motivacional; a otimização pessoal e organizacional e o atendimento de exigências das mudanças.

Continuando, Marras (2000) classifica os objetivos do treinamento quanto à sua abrangência em dois aspectos, técnico e comportamental. No aspecto técnico, os responsáveis deverão aplicar o programa em setores específicos, dando ênfase aos conteúdos a serem apresentados, aos resultados esperados, aos funcionários e ao instrutor do programa. No aspecto comportamental, os responsáveis deverão ficar atentos às informações e valores a serem repassadas aos treinados, haja vista um padrão de comportamentos e atitudes que a organização aguarda de seus funcionários.

De acordo com Boog (1994) as características básicas dos objetivos de treinamento e desenvolvimento são a relevância, a coerência, o realismo e a ética. Após a definição dos objetivos, deve-se planejar o que fazer, considerando a relação custo / benefício de cada etapa do processo e como mensurá-los e avaliá-los.

Dando prosseguimento ao trabalho, no próximo item é apresentado o ciclo do treinamento com suas variáveis, iniciando pelo levantamento das necessidades, logo após o programa de treinamento, dando sequência à execução e por fim, a avaliação dos resultados.

### *Ciclo do treinamento*

O ciclo do treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são as entradas, o processamento, as saídas e a retroação. É um processo contínuo que se renova a cada vez que se repete, composto por quatro etapas.

De acordo com Chiavenato (2004), a primeira etapa é o levantamento de necessidades de treinamento, a qual se refere ao diagnóstico elaborado sobre as necessidades do treinamento, levando em consideração todas as informações e os objetivos da organização, bem como o resultado da avaliação de desempenho, análise dos problemas de produção e pessoal, entre outros. O objetivo é identificar as deficiências do desempenho das pessoas, da área ou do negócio.

Carvalho e Nascimento (1999) ressaltam que o levantamento de necessidades de treinamento é um diagnóstico amplo com três áreas decisivas: análise da empresa, que indica quando o treinamento se faz necessário; a análise das tarefas, que identifica como deve ser executado o trabalho e análise do comportamento, a qual caracteriza as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para a execução das funções.

Este levantamento é uma forma de diagnóstico que se baseia em informações relevantes. Chiavenato (2004) explica que os principais meios de levantamento de necessidades de treinamento são, avaliação de desempenho, observação, questionários, solicitação e entrevistas com supervisores e gerentes, reuniões interdepartamentais, exame de empregados, modificação do trabalho, entrevista de saída, análise dos cargos e relatórios periódicos da empresa ou de produção. Uma vez isto realizado, o passo seguinte é a programação de treinamento, o qual faz a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades percebidas.

Segundo Gil (2001), o programa de treinamento é um processo desenvolvido de acordo com os dados obtidos no diagnóstico, proporcionando maior eficácia nas ações para alcançar os objetivos propostos. Boog (1994), Chiavenato (2004) e Araújo e Garcia (2009) estabelecem alguns critérios que guiarão o planejamento. Qual a melhor forma de treinar e desenvolver? Que comportamentos devem ser modificados? O que e como deve ser ensinado? Quanto deve ser ensinado? Quando deve ser ensinado? Onde deve ser ministrado? Quem deve treinar e desenvolver? O que deve ser avaliado?

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), o planejamento ou a programação é a etapa que contempla os planos, os programas, os prazos, os responsáveis, os recursos e os custos de um treinamento. É importante identificar os objetivos e prazos do treinamento para estabelecer os critérios da avaliação dos resultados.

Após a definição e aprovação do programa de treinamento, a próxima etapa é a execução desse treinamento. Nesta etapa vale colocar em prática tudo o que foi definido no planejamento e na programação, se adequando as necessidades do treinando. É importante que o treinando busque a aquisição de novos conhecimentos e valores a fim de lidar com diversas formas de trabalho para o melhor desempenho do cargo.

De acordo com Gil (2001) a execução do treinamento centra-se na relação instrutor versus treinado. Podendo os primeiros ser pessoas da própria organização, situadas em qualquer nível hierárquico, ou então, especialistas em determinada área que transmite suas instruções de forma eficiente e organizada aos treinados.

Para Boog (1995), Gil (2001) e Chiavenato (2004), a execução do treinamento requer uma série de providências, tais como: adequação do programa de treinamento às necessidades da organização; qualificação dos instrutores; seleção dos aprendizes; qualidade do material de treinamento, equipamentos e instalações apresentados; apoio administrativo e cooperação dos chefes e dirigentes da empresa.

Assim, diagnosticado o levantamento das necessidades de treinamento, elaborado o programa e posterior execução, tem-se a avaliação dos resultados.

É a etapa final do processo de treinamento, deve ser medido e avaliado de acordo com os objetivos propostos pela organização. Pretende verificar a aplicabilidade dos resultados obtidos à realidade organizacional, levando em consideração o cumprimento das metas.

Para Chiavenato (2004), o programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência, considerando se o treinamento interferiu no comportamento dos empregados de forma positiva e se os resultados apresentam relação com as metas da empresa, além de verificar se as técnicas de treinamento são eficazes no alcance dos objetivos propostos. De acordo com Milkovich e Boudreau (2009), a avaliação precisa ser planejada quando os objetivos são fixados e conseqüentemente se tornar uma parte da análise de necessidades das futuras programações. Assim, é imprescindível um sistema eficiente e contínuo de planejamento e avaliação do treinamento para assegurar o retorno adequado do investimento realizado. Os critérios de avaliação também são classificados conforme a reação, aprendizado, mudança comportamental e resultado.

Segundo Araújo e Garcia (2009), avaliação pode ser definida como uma forma de balanceamento onde os resultados obtidos e almejados são comparados de maneira que os possíveis erros possam ser contornados. Desta forma, é importante estabelecer metas com a finalidade de identificar até que ponto os resultados conseguidos estarão de acordo com os objetivos traçados para a organização.

É importante ressaltar que todas as fases do treinamento manifestam o aprofundamento dos aspectos subjetivos trazidos pelos participantes, através de um instrutor capaz de promover o desenvolvimento nos ângulos sociais, mentais, pessoais e profissionais de cada indivíduo. O treinamento deve ser voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições. Assim, é necessário planejar e seguir todas as etapas para que os resultados esperados sejam atingidos.

## **Qualificação**

Qualificação é um conceito multifacetado, uma vez que envolvem diferentes pontos de vista teóricos que precisam ser considerados, na tentativa de englobar todas as acepções acerca do termo.

Segundo Lopes (1996) a qualificação abrange diferentes tipos de saberes: teóricos, técnicos, saber fazer, saber ser, saber aprender e saber ensinar. Para Ginbourger (1992), a qualificação baseia-se na equivalência entre competências profissionais e níveis de escolaridade.

Há ainda, autores como Gama (1997) que entendem a qualificação como um conjunto de competências mobilizadas pelo trabalhador e socialmente reconhecidas. Enquanto para Alex (1991), o termo está associado à totalidade dos conhecimentos e capacidades, incluindo padrões de comportamento e aptidões adquiridos no decurso dos processos de socialização e ensino.

Para Kovacs et al. (1994) o conceito de qualificação é ambíguo e complexo, pois se refere, com diferentes sentidos, às diversas dimensões do trabalho, quais sejam: a qualificação do trabalhador que designa seus conhecimentos decorrentes da sua experiência profissional; a qualificação do emprego que designa as qualidades requeridas pelo posto de trabalho; e a qualificação convencional, que designa a classificação do trabalhador na grelha de uma categoria de profissionais de uma convenção coletiva.

Ampliando ainda mais o conceito de qualificação, surgiu na literatura a expressão ‘nova qualificação’, que de acordo com Carrillo (1994) é adquirida na aprendizagem no trabalho, em que são considerados os atributos do indivíduo, as exigências do posto de trabalho, a estrutura organizacional da empresa, além das modificações no processo de trabalho.

Há também uma segunda e mais abrangente acepção de qualificação, que seria compreendida como uma construção sociocultural. Assim, segundo Leite e Phostuma (1996), a análise da qualificação deverá levar em conta que se trata de uma aquisição socialmente construída, que não se reduz à simples medição de escolaridade ou de tempo de treinamento.

Ao considerar a qualificação como uma construção sociocultural, permite-se incorporar o aspecto político e cultural ao fenômeno, sendo essa abordagem amplamente aceita pela literatura atualmente, tendo em vista o processo da globalização.

## **Metodologia**

A metodologia é compreendida como uma técnica de estudo e avaliação dos caminhos a serem seguidos no decorrer de uma pesquisa. O tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa qualitativa de cunho descritivo. Para Silva (2006), a abordagem qualitativa possibilita abranger o problema investigado em suas múltiplas dimensões e não se baseia nos números para garantir sua representatividade. Beuren (2008) e Vergara (2004) defendem que a pesquisa descritiva identifica as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relação entre as variáveis.

O método escolhido foi a pesquisa de campo. Barros e Lehfeld (2000) afirmam que pesquisa de campo é o investigador no papel de observador, coletando os dados no local que acontece o fenômeno. Dessa maneira, o observador tem um contato direto com o objeto de estudo.

O universo estudado foi representado pelas prefeituras municipais do Estado de Minas Gerais. Segundo Marconi e Lakatos (2005), universo é o conjunto envolvendo todos os objetos comuns a serem estudados. Já a amostra, de acordo com Beuren

(2008), é uma parte da população selecionada de acordo com as regras do estudo. Neste trabalho utilizou-se uma amostra não probabilística por acessibilidade, que para Vergara (2004), é a seleção não estatística dos elementos a serem estudados, tendo em vista a facilidade e o prático acesso. O componente desta amostra foi uma prefeitura municipal localizada no interior do estado. Os sujeitos desta pesquisa foram os servidores públicos municipais, num total de 12 pessoas.

A coleta de dados foi realizada por meio da entrevista. Para Vergara (2004) e Gil (2009) a entrevista se configura através de procedimentos em que são elaboradas perguntas e alguém oralmente responde, sendo importante a presença física de ambos.

Os dados foram tratados de forma qualitativa por meio da análise de conteúdo. Segundo Roesch (1999) a análise de conteúdo é referida como o método que classifica as palavras em frases e categorias, com o propósito de levantar uma relação entre elas.

Uma das limitações desta pesquisa está ligada à técnica de coleta de dados. A entrevista permitiu maior profundidade do assunto explorado, mas observou-se inibição por partes dos entrevistados. Para Marconi e Lakatos (2005), as limitações da pesquisa se referem aos limites da investigação.

### **Análise dos dados**

O propósito deste estudo foi analisar a percepção dos servidores públicos municipais em relação à influência do treinamento e desenvolvimento na qualificação. Para alcance deste objetivo, no decorrer do mês de setembro de 2011, foram realizadas 12 entrevistas com os servidores de diversos setores da prefeitura em questão.

Sobre o perfil dos entrevistados, sete servidores são do sexo feminino e cinco do sexo masculino. A média da faixa etária é 40 anos. A escolaridade dos entrevistados varia entre pós-graduação, curso superior e 2º grau completo. O tempo de atuação dos servidores nos órgãos públicos em média é 18 anos.

#### *Treinamentos e desenvolvimentos que são oferecidos pela prefeitura municipal na percepção dos funcionários públicos municipais*

Na percepção dos funcionários públicos municipais, 10 servidores afirmam que não existem programas de treinamento oferecidos pela prefeitura municipal. Às vezes acontecem treinamentos pontuais de acordo com a necessidade do setor, principalmente na área da saúde. Duas pessoas apresentam opinião contrária e consideram a existência de programas de treinamento, mas a frequência dos treinamentos depende da unidade administrativa, sem data programada. Citaram treinamentos na área jurídica e secretaria de educação.

“A prefeitura de João Monlevade não oferece programa de treinamento aos servidores, apenas cursos pontuais. Esses cursos pontuais são realizados de acordo com a necessidade do setor, por exemplo, quando há campanhas de vacinação.” (ENTREVISTADO 4).

“A frequência dos treinamentos depende da unidade administrativa. No caso da procuradoria, por exemplo, houve treinamento com a equipe da Nova Dimensão Jurídica, especializada em direito público. Ainda, posso citar como exemplo os diversos treinamentos ofertados pela secretaria de educação aos professores. Houve, inclusive, simpósio internacional em nossa cidade para os educadores, no ano de 2009.” (ENTREVISTADO 10).

A maioria dos entrevistados considera inexistente o programa de treinamento aos servidores públicos. O entrevistado 4 entende que existem treinamentos pontuais de acordo com a necessidade, na área da saúde. Já o entrevistado 10 argumentou a existência do programa de treinamento e que a frequência dos treinamentos depende da área administrativa. Os conceitos apresentados mostram a deficiência dos programas de treinamentos e desenvolvimentos oferecidos aos servidores, ao contrário do que é proposto por Gil (2001), o qual se refere que o treinamento e desenvolvimento são experiências de aprendizagem com a finalidade de preparar pessoas, proporcionando oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Ao realizar treinamentos pontuais, seis servidores públicos municipais afirmaram que o treinamento é ministrado por profissionais qualificados da prefeitura ou terceirizados e que dependendo do curso são divididos por setores. Três pessoas consideram que o curso é ministrado apenas por profissionais qualificados da prefeitura através de palestras e três pessoas afirmam que são feitos por terceiros.

“Nos cursos específicos oferecidos pelo município, dependendo da área, alguns são terceirizados, divididos por setores e ministrados por profissionais selecionados pela empresa. Em outros casos são ministrados por profissionais da prefeitura.” (ENTREVISTADO 6).

“A metodologia usada nestes treinamentos acima mencionados são palestras sobre o assunto e conhecimento do material de trabalho. São ministrados pelos próprios funcionários e é setorizado apenas para agentes de saúde lotados na Vigilância em Saúde e, no caso das campanhas de vacinação, também para técnicos em enfermagem lotados nas Unidades Básicas de Saúde.” (ENTREVISTADO 3).

Quanto à realização dos treinamentos e a metodologia utilizada, o entrevistado 6 esclareceu que os cursos oferecidos são ministrados por profissionais da prefeitura ou terceiros, sendo divididos por setores. Enquanto o entrevistado 3 entende que a metodologia utilizada nos treinamentos são palestras e material de trabalho sobre o tema, além dos treinamentos serem ministrados por funcionários da prefeitura. As informações apresentadas pelos entrevistados demonstram a ausência de uma política de qualificação e de recursos disponíveis pelo órgão público para investir no capital humano. Contudo, Araújo e Garcia (2009) ressaltam que treinar e desenvolver pessoas refere-se a métodos utilizados disponíveis à organização, facilitando o aprendizado dos empregados à adaptação de novas realidades. Davenport (1998) afirma que na era da informação, o conhecimento singulariza o recurso organizacional mais importante, o que permite o entendimento de que o capital intelectual pode ser considerado uma riqueza organizacional.

#### *Políticas de qualificação na percepção dos servidores públicos municipais*

Quanto às políticas de qualificação, 11 servidores públicos municipais consideram o método inexistente e sugerem a implantação de um programa de qualificação. Os cursos quando oferecidos são isolados e sem programação, atendendo a necessidade momentânea do setor. Afirmam que há precariedade e deficiência na qualidade dos cursos, tornando assim a qualificação mínima e deficitária. Apenas um servidor considera que há política de qualificação, justificando a existência de convênio

firmado pelo município com a Faculdade de João Monlevade, em que contemplam servidores concursados nos cursos de pós-graduação, capacitando-os e assim melhorando os serviços prestados à comunidade.

“Não existe política de qualificação, inclusive sugiro a implantação. São oferecidos cursos isolados, sem muita programação. Há grande precariedade e deficiência na qualidade destes cursos quando são oferecidos.” (ENTREVISTADO 1).

“Posso citar como exemplo o convênio firmado pelo município com a funcec, para que servidores concursados possam fazer pós graduação, capacitando-os e melhorando os serviços prestados à comunidade.” (ENTREVISTADO 10).

“A Prefeitura não tem uma política de qualificação, os cursos que os funcionários participam são em decorrência da demanda do serviço em determinado momento. Acredito que poderia ter um melhor planejamento ou programação de cursos para determinado período e que atendesse a todos os funcionários, como atendimento ao público e outros.” (ENTREVISTADO 7),

Tanto o entrevistado 1 como o entrevistado 7 consideram que a prefeitura não contempla uma política de qualificação e inclusive sugerem a implantação do programa. O entrevistado 1 entende que o órgão oferece alguns cursos sem data programada e o entrevistado 7 esclarece que os funcionários participam de cursos quando há necessidade do serviço naquele momento e almeja melhor planejamento dos cursos. Enquanto o entrevistado 10 é de opinião contrária e afirma que a prefeitura possui uma política de qualificação, uma vez que oferece aos servidores efetivos cursos de pós-graduação. Gitahy (1994) ressalta que o novo paradigma de produção exige modificações na qualificação demandada, passando a determinar que a força de trabalho tenha uma maior capacidade de combinação de informações, criatividade, iniciativa e de trabalhar em grupo.

Ao realizar suas atividades, quatro pessoas consideram que não sentem dificuldades, pois procuram se atualizar fazendo cursos por conta própria ou tendo livre acesso às informações que necessitam dentro do setor, porém ressaltam que a capacitação e reciclagem melhoram o desempenho dos funcionários. A falta de planejamento entre as secretarias, a operacionalização de sistemas no computador, principalmente na busca pela verba dos recursos federais através de sistemas *on line* são algumas dificuldades citadas por seis servidores municipais ao realizar suas tarefas.

“A maior dificuldade é na operacionalização de sistemas no computador, como o portal do governo federal, utilizando o sistema *on line*.” (ENTREVISTADO 7).

“Não. Porque procuro me atualizar, fazendo cursos por conta própria. No entanto, a capacitação ajuda no desenvolvimento dos funcionários.” (ENTREVISTADO 5).

Quanto às dificuldades dos servidores municipais na realização das tarefas, o entrevistado 7 citou a falta de conhecimento ao acessar o portal do governo federal, através de sistemas *on line* em busca de verba dos recursos federais e o entrevistado 5 mencionou a inexistência de dificuldades, mas ressaltou a importância da capacitação

aos funcionários para o seu melhor desempenho e produtividade. Desta forma, observou-se que os servidores públicos têm a necessidade de se manterem atualizados, haja vista a demanda dos serviços prestados.

O órgão público, na percepção de cinco funcionários, oferece condições precárias e insuficientes para que possam trabalhar com qualidade, tais como espaço físico adequado, pessoal e manutenção. De forma contrária, quatro servidores consideram boas as condições necessárias para trabalhar com qualidade, uma vez que são disponibilizados computadores, programas de informática e demais equipamentos, porém esclarece que não oferece cursos ou treinamentos. Assim, três servidores consideram que o órgão público não oferece as condições necessárias e que a qualidade depende da capacidade e boa vontade de cada um em fazer o melhor.

“A prefeitura disponibiliza computadores, programas de informática e demais equipamentos necessários para o trabalho, porém não oferece cursos ou treinamentos.” (ENTREVISTADO 4)

“Dentro do limite da administração, as condições mínimas tem sido oferecidas, como espaço físico adequado, pessoal e manutenção.” (ENTREVISTADO 11)

Quanto às condições necessárias oferecidas pela prefeitura municipal aos funcionários para que possam trabalhar com qualidade, foram observadas condições deficientes de trabalho em várias situações, conforme citado pelos entrevistados 4 e 11. No entanto, o entrevistado 4 entendeu que referente aos equipamentos, a condição necessária oferecida é viável, porém a manutenção é morosa e não inclui treinamentos. Já o entrevistado 11 relatou que as condições mínimas de trabalho são oferecidas tanto no que envolve o espaço físico, quanto pessoal e equipamentos. Os relatos apresentados demonstram a falta de modernização do órgão público municipal.

#### *Vantagens e desvantagens das políticas de qualificação na percepção dos servidores públicos municipais*

Todos os 12 entrevistados consideram que o treinamento traz vantagens para a qualificação, promovendo atualização, valorização e produtividade do servidor, além de aprimorar novos conhecimentos e melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade. Consideram também como vantagens do treinamento a interação e troca de experiências com outros participantes bem como o enriquecimento da prática. Em relação às desvantagens, três servidores consideram a rotatividade de funcionários e curso inadequado para a função, tornando o investimento inútil.

“Não vejo desvantagem. Acho que todo treinamento é importante para melhorar não só a produtividade, mas também para valorização do funcionário.” (ENTREVISTADO 4).

“As vantagens são melhora da execução das atividades, interação e troca de experiências com os outros participantes e investir no funcionário, fazendo o mesmo se sentir valorizado. As desvantagens é que se o curso não for adequado para a função, não será aplicado depois pelo funcionário, tornando inútil o investimento.” (ENTREVISTADO 7).

Ao questionar os servidores públicos municipais sobre as vantagens e desvantagens do treinamento para a qualificação, todos os entrevistados foram enfáticos em ressaltar sua importância, conforme mencionado pelos entrevistados 4 e 7. De acordo com Dessler (2003), o treinamento é um método fundamental utilizado para transmitir aos empregados habilidades para melhor desempenho e efetividade na formação de equipes e tomada de decisões.

Para melhor otimização do processo de treinamento no órgão público, 11 servidores consideram importante a implantação de um programa de treinamento, que seja objetivo, focado em questões técnicas diárias e elaboração de um diagnóstico das necessidades de cada setor. Foi citado ainda, a contratação de pessoas capacitadas para ministrar os treinamentos e carga horária adequada, enquanto um funcionário considera importante oferecer incentivo ao profissional que preocupa em qualificar-se.

“O treinamento deve ser bem objetivo, focado em questões técnicas diárias, como forma de melhorar a eficiência do serviço técnico.” (ENTREVISTADO 2).

“Implantar um programa de treinamento seria o ideal. Oferecer cursos adequados para a função de cada funcionário, fazer uma pesquisa com os funcionários para saber a demanda de cursos e programar os treinamentos de acordo com essa demanda.” (ENTREVISTADO 7).

“Acho que evitar ao máximo a dança das cadeiras, está sempre ouvindo as partes, funcionário e usuário, e oferecer sempre acesso a novas informações, tecnologias e ferramentas. Muito importante também é oferecer incentivo ao profissional que se preocupa em qualificar-se.” (ENTREVISTADO 3).

Conforme entendimento dos entrevistados 2 e 7, mencionaram a necessidade de implantar o programa de treinamento para melhor otimização no órgão público, treinamentos focados nas necessidades dos servidores em suas funções, bem como uma pesquisa de demanda para cursos. Já o entrevistado 3 acrescentou que o item incentivo é importante ao profissional que procura se qualificar.

Em relação às informações necessárias para a realização eficiente do trabalho, nove funcionários consideram o acesso facilitado, devido à iniciativa de recorrer a documentos. Duas pessoas não consideram o acesso facilitado devido às informações que necessitam serem adquiridas por meio da prática adquirida por alguns servidores. Um dos entrevistados considera que às vezes tem acesso facilitado às informações, embora a eficiência de seu trabalho dependa de acordos políticos verbais.

“Às vezes, o que impede uma maior eficiência são os acordos políticos verbais.” (ENTREVISTADO 12).

“Posso dizer que sim, mas é por esforço próprio. Mesmo assim, ainda sinto falta de mais conhecimento. Como eu disse antes, tecnologia e novidades na minha área de atuação.” (ENTREVISTADO 3).

Quanto à obtenção de informações necessárias para uma boa realização das atividades, o entrevistado 12 entende que nem sempre é possível o acesso, devido à questões políticas e o entrevistado 3 considera o acesso facilitado às informações que necessita, porém por iniciativa própria. Os fatores apresentados indicam que o acesso às informações é fundamental para que o trabalho seja melhor desenvolvido. Segundo

Pereira e Marques (2004) os órgãos públicos deverão adotar uma postura de enfrentamento em relação às novas transformações que se configuram no cenário mundial, pois o setor público não pode ficar imune e alheio a esses movimentos que determinam sua dinâmica na contemporaneidade.

*Percepção dos funcionários sobre a influência do treinamento e desenvolvimento na qualificação*

Os 12 servidores públicos municipais consideram o treinamento importante, tendo em vista o crescimento e valorização do funcionário, além de contribuir para o melhor desempenho e eficiência de suas funções.

“Claro, o treinamento além de promover afinidade com as ferramentas de trabalho, produz procedimentos mais confiáveis e mais eficientes, o que resulta em satisfação das partes envolvidas.” (ENTREVISTADO 3).

“Sim, o treinamento só acrescenta no dia a dia das pessoas, faz com que o funcionário desempenhe melhor suas funções e que ele sinta mais valorizado, embora não tenho participado de nenhuma atividade.” (ENTREVISTADO 11).

“Sempre. Para um trabalho eficiente e de qualidade é necessário estar atualizado, bem informado e alerta para todas as mudanças que possam ocorrer.” (ENTREVISTADO 12).

Todos os entrevistados entendem que o treinamento é essencial para que os servidores atinjam o crescimento profissional e pessoal, conforme apresentado acima pelos funcionários 3, 11 e 12. Consideram ainda, que um treinamento eficiente resulta em contentamento das partes envolvidas, tanto no desempenhar de suas funções como a valorização e atualização das informações. Na mesma linha de raciocínio, Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2007) entendem que através do treinamento se busca a aquisição e o conjunto de conhecimentos e habilidades para maior desempenho dos empregados, aumentando a produtividade, tendo em vista os recursos disponibilizados.

Questionados sobre o treinamento, sete funcionários o consideram como essencial ao bom desenvolvimento do trabalho, sendo uma forma de melhorar o desempenho e qualidade ao serviço oferecido, duas pessoas consideram que o treinamento valoriza, estimula o funcionário e promove o trabalho em equipe, duas pessoas consideram-o excelente porque aprimora os conhecimentos, possibilitando o crescimento profissional e um pessoa considera bom o treinamento, haja vista que o processo de aprendizagem é fundamental para a eficiência das tarefas.

“O treinamento traz benefícios para ambas as partes, além de valorizar, estimular e promover a auto-estima das pessoas.” (ENTREVISTADO 5).

“É um dispositivo indispensável para uma organização que se preocupa com credibilidade e resultados.” (ENTREVISTADO 9).

Por unanimidade os entrevistados avaliaram o treinamento como um fator positivo à organização. Tanto o entrevistado 5 como o entrevistado 9 argumentam sobre os benefícios do treinamento, tais como a valorização das pessoas e os resultados

obtidos na prestação de serviços. Na concepção de Araújo e Garcia (2009), não é diferente, o treinamento é avaliado como uma forma de balanceamento dos resultados.

Foi constatado por todos os servidores a necessidade de receberem algum tipo de treinamento para aperfeiçoamento e atualização das legislações, normas e mudanças que surgem no estilo de trabalho, destacando que a eficiência exige treinamento e boa vontade.

“Sim, não domino completamente alguns programas de informática que utilizo diariamente, bem como o uso da internet.” (ENTREVISTADO 3).

“Óbvio, a cada dia surgem novas tecnologias, novas legislações, quem não se atualiza fica a mercê de vários equívocos.” (ENTREVISTADO 9).

Quanto à necessidade de receberem algum tipo de treinamento, os entrevistados afirmaram que receber treinamento é sempre positivo, desde que saiba direcionar os conhecimentos para o lado que precisa ser melhorado. Os entrevistados 3 e 9 citam a necessidade do treinamento devido à falta de domínio em programas utilizados no órgão público, bem como a atualização das legislações que mudam diariamente. Neste contexto, Carvalho e Nascimento (1999) entendem a necessidade de treinamento através de um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidades até o desenvolvimento de um conhecimento técnico, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento.

Consideram os 12 entrevistados que o treinamento e desenvolvimento influenciam na qualificação para o melhor desempenho das funções e execução do trabalho, porque não tem como se qualificar sem treinar, além de proporcionar também outros benefícios como conhecimento e desenvolvimento de aptidões.

“Sim, o treinamento amplia a nossa capacidade de conhecimento, de desenvolvimento de aptidões, nos matem informados e conectados com as mudanças em todos os setores da nossa vida.” (ENTREVISTADO 12).

“Sim, vai me proporcionar dentre outros benefícios, segurança no desenvolvimento de minhas atribuições.” (ENTREVISTADO 11).

“Sim, porque além de melhorar as minhas condições de trabalho, me dá mais qualificação na área em que atuo.” (ENTREVISTADO 3).

Todos os entrevistados admitem que o treinamento e desenvolvimento influenciam na qualificação para melhor execução das tarefas. Conforme os entrevistados 12, 11 e 3, o treinamento e desenvolvimento ampliam a capacidade de conhecimento, bem como desenvolve aptidões e traz segurança nas atribuições através das melhores condições de trabalho. Os conceitos apresentados mostram a importância da qualificação através do treinamento e desenvolvimento, assim como é demonstrado por Alex (1991), em que a qualificação está associada à totalidade dos conhecimentos e capacidades, padrões de comportamento e aptidões adquiridos no decurso dos processos de socialização e ensino.

Os 12 servidores públicos municipais entrevistados consideram o treinamento um elemento diferencial e importante para o órgão público, no qual todos devem estar bem atualizados, promovendo a eficiência e agilização dos procedimentos. O treinamento tem que ser contínuo e sempre focado para alcançar resultados positivos,

estimulando os funcionários a obter melhor desempenho e eficácia na execução das atividades, além de aprimorar novos conhecimentos enriquecendo a dinâmica e agregando o nível dos serviços prestados, com maior produtividade.

“O órgão público depende de muitos procedimentos principalmente administrativos. O treinamento neste sentido é fundamental para que haja fluxo nos processos, pois toda a máquina administrativa é interdependente disso. Com relação ao treinamento de natureza técnica, também promove a eficiência e agilização dos procedimentos.” (ENTREVISTADO 2).

“É de suma importância uma vez que oferecem aos funcionários a eficácia na execução dos trabalhos desenvolvidos no ambiente. Torna-se um elemento diferencial pelo fato que novos conhecimentos enriquecem a dinâmica, facilita e principalmente agiliza o processo de execução do mesmo.” (ENTREVISTADO 6).

O treinamento é essencial ao órgão público principalmente para haver fluxo nos processos administrativos, tornando-se um elemento diferencial. Tanto o entrevistado 2 e o 6 entendem essa importância do treinamento na eficácia da execução dos trabalhos, além do aprimoramento de novos conhecimentos. Corroborando com essa opinião, Carvalho e Nascimento (1999) e Araújo e Garcia (2009) entendem a importância do treinamento como o objetivo de desenvolver pessoas, melhorar o desempenho dos empregados e ao mesmo tempo contribuir para o fortalecimento dos resultados esperados e na qualidade dos serviços prestados.

Quanto aos treinamentos recebidos pelos funcionários, todos os entrevistados consideram importante participar de outros tipos de treinamento, sendo que oito optam por treinamento sobre informática e relação interpessoal, três mencionaram a área de contabilidade pública e um funcionário manifestou cursos voltados para o atendimento ao público e técnicas de gerenciamento.

“Sim, por exemplo treinamento nos estudos aprofundados de causas e conseqüências de Leis Específicas para cada tipo de Prestação de Contas, Impactos da Lei de Responsabilidade Fiscal sobre a Contabilidade Pública e Capacitação e Qualificação na área contábil num todo.” (ENTREVISTADO 6).

“Quando surgem novas resoluções, novas leis, todo funcionário que trabalha diretamente com o assunto envolvido deveria ser aperfeiçoado.” (ENTREVISTADO 12).

Em relação à importância de receber treinamentos, os entrevistados entendem que treinamentos na área de atuação de cada um são de suma importância para o órgão público e servidor. O entrevistado 6 entende a importância de receber treinamentos na área contábil, bem como o entrevistado 12 considera fundamental o treinamento relacionado às novas leis e resoluções para aperfeiçoamento. O treinamento deve ser voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições. Araújo e Garcia (2009) observam uma nova visão nos processos de treinamento e desenvolvimento inseridos nas atividades que a compõem. Tendo em vista que o treinamento e desenvolvimento é um elemento diferencial, as organizações vêm investindo cada vez mais em tecnologias e informações, buscando a modernidade e aperfeiçoamento constante para que possam atingir suas metas. Dentro deste contexto, a

análise dos dados demonstra a possibilidade de otimização dos processos de gestão de pessoas, inclusive no órgão público.

### Considerações finais

Este trabalho se propôs a analisar a percepção dos servidores públicos municipais sobre a influência do treinamento e desenvolvimento na sua qualificação, haja vista que o treinamento é uma importante ferramenta com a qual as organizações alcançam seus objetivos por meio da capacitação e aprimoramento do capital humano.

Percebeu-se que a prefeitura estudada não oferece aos funcionários um programa de treinamento e desenvolvimento contínuo e sim cursos pontuais, conforme a necessidade de cada setor.

Com relação às políticas de qualificação, na percepção dos servidores públicos municipais, pode-se afirmar que a prefeitura em questão não contempla uma política para a qualificação de seus funcionários, tornando-se um fator desestimulante para os que ali trabalham.

Verificaram-se as vantagens e desvantagens das políticas de qualificação na percepção dos servidores públicos municipais. Foram citadas como vantagens a atualização e produtividade do servidor público, bem como sua valorização e o aprimoramento de novos conhecimentos, além de melhorar a prestação de serviços. Em relação às desvantagens, destacou-se a rotatividade dos funcionários e a oferta de curso inadequado, tornando o investimento inútil.

Considerando a percepção dos funcionários sobre a influência do treinamento e desenvolvimento na qualificação, observa-se que todos os funcionários ressaltam a importância do treinamento, uma vez que proporciona melhores condições de trabalho, focados na eficiência, conhecimento e habilidade na execução das atividades.

Conclui-se a importância do treinamento e desenvolvimento na qualificação dos servidores públicos municipais, por apresentarem resultados positivos e expressivos nas organizações, bem como ações inovadoras que possibilitam aos funcionários a qualificação por meio de conhecimentos e valorização, tanto pessoal como profissional.

Sugere-se à esta prefeitura do interior do Estado de Minas Gerais, a implantação de programas de treinamentos e desenvolvimentos contínuos para o melhor desempenho das tarefas dos servidores públicos municipais, com carga horária adequada, além de promover uma política de qualificação, visando o reconhecimento e valorização dos servidores. É importante que pesquisas futuras sejam estudadas considerando outras possibilidades, tais como o impacto de um programa de treinamento e desenvolvimento na execução das tarefas dos servidores públicos municipais, visando verificar os resultados positivos de cada unidade e servidores.

### Referências

- ALEX, L. Descrição e registro de qualificações: o conceito de qualificações. Formação profissional, *CEDEFOP*, Berlim, n.2, p. 23-27, 1991.
- ARAÚJO, L. C. G. de.; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARROS, A. J. da S; LEHFELD, N. A. de S. *Fundamentos de metodologia científica: um guia para iniciação científica*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BEUREN, I. M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- BOOG, G. G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CARVALHO, A. V. de.; NASCIMENTO, L. P. do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CARRILLO, V. J. Flexibilidad y Calificación em La Nueva Encrucijada Industrial. In: GITAHY, L. (Org). *Reestructuración Productiva, Trabajo y Educación em América Latina*. Campinas, São Paulo: IG/UNICAMP; Buenos Aires: Red CIID – CENEP, 1994, pp. 137-151.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GAMA, A. V. M. *Participação dos atores na formação profissional contínua em contexto de trabalho: um estudo de caso numa empresa qualificante*. 2. v. Lisboa: FCT/UNL, 1997.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001. \_\_\_\_\_ . *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GINBOURGER, F. La Recherche em didactique professionnelle, em enjeusocial. *Educação Permanente*, n. 11, 1992.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. (coord). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- KOVACS, L. et al. *Qualificações e mercado de trabalho*. Lisboa: Instituto do emprego e formação profissional, 1994. p. 206.
- LEITE, M. P.; POSTHUMA, A. C. Reestruturação produtiva e qualificação: Reflexões sobre a experiência brasileira. *Revista São Paulo em perspectiva*. São Paulo, v. 10, n. 1, 1996, p. 63-76.
- LOPES, Helena M. S. Reestruturação e produção de competências: apresentação de 3 estudos de caso. In: Instituto Universitário de Lisboa, Forum Recursos Humanos, 1996. Lisboa. O estado da arte de gerir pessoas em Portugal. *Anais...* Lisboa: APSIOT, 1996.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos da metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROESCH, S. M. A.. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, A. C. P. da. *Metodologia de pesquisa aplicada a contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGARA, Silvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.