



Universidade Federal de Campina Grande

Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Coordenação de Estágio Supervisionado

**UM ESTUDO SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

GERLANE DA SILVA TOTA

Campina Grande – 2015

GERLANE DA SILVA TOTA

**UM ESTUDO SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Ma. Sheyla Suzanday Barreto Siebra

Campina Grande - 2015

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Gerlane da Silva Tota
Aluna

Sheyla Suzanday Barreto Siebra, Mestra
Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestra
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2015

GERLANE DA SILVA TOTA

**UM ESTUDO SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Sheyla Suzanday Barreto Siebra, Mestra
Orientadora

Luciene Alencar Firmo, Mestra
Examinadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestra
Examinadora

Campina Grande – 2015

*Dedico este trabalho ao meu filho, Rodrigo, e
ao meu esposo, Rosemberg.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder a oportunidade de concluir a minha graduação e por sempre ter estado do meu lado em todos os momentos, bons e de aflição. Agradeço ao meu marido pelo apoio e por ter segurado sempre a minha mão até o final, ao meu filho que com sua chegada foi o meu principal incentivo para seguir em frente, aos meus pais por sempre ter me dado força para continuar, aos meus irmãos por sempre torcer pelas minhas conquistas, aos meus sogros e cunhados por sempre em momentos de aperto ter cuidado do meu filho e aos meus amigos que participaram comigo nessa jornada. Em especial a minha orientadora pelo apoio e a paciência dedicada durante esta pesquisa e aos membros da banca pelas contribuições prestadas ao trabalho e as coordenadoras do curso e de estágio supervisionado.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCT - Centro de Ciências e Tecnologia

CPPTA - Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento

PAE – Posto de Atendimento Empresarial

PCCR – Plano de Cargos, Carreira e Remuneração

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

RH – Recursos Humanos

SEBRAE – Serviço Nacional de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

UEPB – Universidade Estadual da Paraíba

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
1.1.	Objetivo Geral	13
1.2.	Objetivos Específicos	13
1.3.	Justificativa.....	14
1.4.	Descrição dos Capítulos	14
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1.	Da Administração de Recursos Humanos (RH) a Gestão de Pessoas	16
2.2.	Gestão de Pessoas no Setor Público	17
2.3.	Treinamento e desenvolvimento.....	19
2.4.	Etapas do Treinamento	21
2.4.1.	Diagnóstico e Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)	22
2.4.2.	Planejamento e programação do treinamento	23
2.4.3.	Execução do treinamento	23
2.4.4.	Avaliação do treinamento	24
2.5.	Vantagens do Treinamento	25
2.6.	Limitações na Aplicação do Treinamento	26
2.7.	Programa de cargos e salários	27
2.7.1.	Carreiras Profissionais	28
2.7.2.	Política Salarial.....	29
3.	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	31
3.1.	Natureza da pesquisa	31
3.2.	Local de estudo.....	31
3.3.	Participantes da pesquisa	32
3.4.	Instrumento de Coleta de Dados.....	32
3.5.	Procedimento de coleta e análise dos dados	33

3.6.	Considerações éticas.....	34
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1.	Tipos de Treinamentos.....	37
4.2.	Principais temas do treinamento.....	39
4.3.	Dificuldades na Execução	40
4.4.	Condução do Programa	42
4.5.	Relação com Cargos e Salários	44
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
6.	REFERÊNCIAS	50

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o programa de treinamento e desenvolvimento aplicado aos servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior pública. Dessa forma, a pesquisa possui uma abordagem qualitativa, e no que se refere aos fins é considerada descritiva, pois descreve como é realizado o programa de treinamento na instituição em estudo, e quanto aos meios é um estudo de caso, uma vez que busca o conhecimento profundo sobre o tema dentro da instituição, utilizando assim a entrevista como o instrumento de coleta de dados aplicada no setor de Desenvolvimento Pessoal. Percebe-se que uma organização não existe sem pessoas e estas além de se relacionarem entre si possuem habilidades, conhecimentos motivação e atitudes diferentes. Neste sentido as instituições necessitam de um departamento que possa trabalhar para equilibrar estas características individuais para que possam ser atingidos os objetivos organizacionais. O departamento de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas tem como uma de suas atribuições à implantação de ações e Programas de Treinamento e Desenvolvimento proporcionando uma melhor qualificação de seus funcionários. Este processo além de permitir que a empresa consiga estar à frente de suas concorrentes acompanhando o desenvolvimento e a modernização de seus processos proporciona também uma valorização de seus funcionários fazendo com que se sintam mais motivados. As organizações públicas que transmitem ainda para algumas pessoas a visão de instituições extremamente burocráticas, cujos servidores são considerados acomodados tem demonstrado uma mudança nesta visão ao organizar planos de cargos e carreiras e programas de qualificação de seus servidores, para que possa acompanhar o desenvolvimento das outras organizações e prestar um melhor serviço à sociedade. Os resultados da pesquisa apresentaram que a instituição possui programas de treinamento e desenvolvimento com procedimentos análogos aos que foram descritos no referencial teórico evidenciando a importância deste aprendizado para o desenvolvimento das instituições. Revelou também que tem relação entre o plano de cargos e salários e os programas de treinamento e desenvolvimento estrategicamente trabalhado pela instituição, porém foram também apontadas algumas dificuldades devido a questões legais e dificuldades financeiras.

Palavras Chave: Treinamento, Desenvolvimento, Capacitação, Servidor Público

ABSTRACT

This work aims to analyze the training and development program applied to technical and administrative staff of a public higher education institution. Thus, the research has a qualitative approach, and with regard to the purposes is considered descriptive, it describes how the training program carried out in the institution under study, and as to the means is a case study, since the search depth knowledge of the subject within the institution and using the interview as the data collection instrument applied in the Personal Development industry. It is felt that an organization does not exist without these people and in addition to relate to each other have skills, knowledge, motivation and different attitudes. In this regard the institutions require a department that can work to balance these individual characteristics so that organizational goals can be achieved. The Human Resources or Personnel Management has as one of its duties to the implementation of actions and programs for Training and Development providing better training of its employees. This process also allows the company can stay ahead of its competitors following the development and modernization of its processes also provides an appreciation of its employees making them feel more motivated. Public organizations that still transmit for some people to view extremely bureaucratic institutions, whose servers are considered accommodated has shown a change in the vision to organize plans for jobs and careers and training programs of their servers, so you can follow the development of other organizations and provide better service to society. The survey results showed that the institution has training and development programs with procedures similar to those described in the theoretical framework emphasizing the importance of learning to the development of institutions. Has also revealed that the relationship between the plan for jobs and wages and training and development programs strategically worked by the institution, but were also indicated some difficulties due to legal issues and financial difficulties.

Keywords: Training, Development, Training, Civil Servants

1. INTRODUÇÃO

Uma organização não existe sem pessoas, ela é composta de pessoas que se inter-relacionam e como cada pessoa tem suas características, habilidades, conhecimentos, motivações, atitudes e comportamentos, elas agem e tem capacidades diferentes uma das outras. Neste sentido as instituições necessitam de um departamento ou setor que possa trabalhar para equilibrar o conhecimento e as competências de todos que façam parte da organização, para que a mesma possa atender os seus objetivos. O departamento em questão é o de Recursos Humanos - RH, que gerencia tudo relacionado com as pessoas da organização (CHIAVENATO, 2010).

Entre diversas funções e atividades envolvidas pelo departamento de RH de uma organização está também a de implantação e ação do programa de treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários. Este programa proporcionará que gerentes e funcionários se qualifiquem profissionalmente, melhorem suas habilidades, adquiram mais conhecimentos e se sintam mais motivados na execução de suas atividades, ou de novas atividades que venham a ser responsáveis, tornando-os colaboradores ou membros valorizados pela organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008).

Atualmente, o mercado está muito competitivo e as grandes empresas buscam obter um diferencial. Uma das estratégias utilizadas é investir na capacitação e qualificação de seus funcionários para que consigam estar à frente de seus concorrentes, e até mesmo, como dito anteriormente, cumprir com seus objetivos organizacionais.

Existem vários motivos para que uma empresa invista em treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, como por exemplo, quando uma empresa passa por uma mudança tecnológica e que seus funcionários precisam se adaptar ao novo sistema, quando há remanejamento de pessoas para outras atividades e até mesmo quando são contratados novos funcionários, fazendo assim com que estes exerçam suas atividades conforme o padrão e exigências da empresa.

O treinamento também tem grande importância para o funcionário, pois, estará adquirindo conhecimentos e habilidades que o proporcionarão um crescimento dentro da empresa e até mesmo estará mais preparado para atuar em outras instituições, caso venha a sair um dia da empresa que o treinou. Outro benefício para o funcionário é saber que a

empresa está investindo nele, ou seja, que está disposta a permanecer um bom tempo com o mesmo e que confia em sua capacidade e no seu potencial intelectual entre outros motivos. Mas há outros que não aceitam muito bem a ideia de passar por um treinamento, se sentindo talvez inferiores para a atividade que exerce e na qual foi indicado para o programa de treinamento.

Conforme Araujo e Garcia (2009) o processo de treinamento pode ser visto como um processo contínuo, se feito com seriedade e comprometimento, no qual se inicia pelo levantamento das necessidades de treinamento pela empresa, fazendo um diagnóstico da situação onde se verificará o alcance dos objetivos da organização, depois seguirá para a etapa da programação de treinamento que decidirá quem treinar, como, onde, em que, quando e quem treinará.

Em seguida é a etapa de execução do treinamento na qual ocorrerá a implementação ou ação do treinamento, ou seja, a aplicação dos programas, e como última etapa, a avaliação dos resultados do treinamento através de acompanhamento, verificação ou medição, e comparação da situação atual, após o treinamento, com a situação anterior, identificando erros que talvez não conseguisse ser corrigidos e/ou encontrando novas necessidades, fechando e reiniciando assim o ciclo.

Pacheco (2002) *apud* Magalhães, *et al* (2010) afirma que com relação às organizações públicas, algumas pessoas têm a visão de que essas organizações são extremamente burocráticas e que seus servidores se acomodam nas funções que exercem devido à estabilidade no emprego. Mas há mudanças, as organizações públicas estão otimizando e modernizando seus processos acompanhando o desenvolvimento de outras organizações, dessa forma surge a necessidade da preparação dos servidores.

Essas transformações podem ser percebidas através das reivindicações dos servidores públicos a respeito de planos de carreira dentro da instituição solicitando direitos de capacitação e progressão. Observam-se também programas de qualificação desenvolvidos para os servidores públicos, como programas de incentivo a conclusão do ensino fundamental e médio e formação superior principalmente na área de gestão pública aplicada aos servidores públicos.

As universidades públicas são exemplos destas instituições que vêm passando por fortes transformações na modernização dos seus processos administrativos e por serem

instituições voltadas para o ensino podem ser agentes de programas de qualificação e aperfeiçoamento de seus servidores. São principalmente nestas instituições que percebemos reivindicações de planos de carreira por parte dos servidores e programas de qualificação para os mesmos.

Diante dessas transformações, referentes às modernizações nos processos e procedimentos da instituição de ensino superior pública, pergunta-se: como é conduzido o processo de treinamento e desenvolvimento para seus servidores técnico-administrativos?

Dessa forma, nesse estudo buscou-se analisar o programa de treinamento e desenvolvimento aplicado aos servidores técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior pública em Campina Grande.

1.1. Objetivo Geral

Analisar o programa de treinamento e desenvolvimento aplicado aos servidores técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior pública.

1.2. Objetivos Específicos

O presente estudo para que se alcance seu objetivo geral foi necessário estabelecer alguns objetivos específicos, permitindo que se identifiquem de forma detalhada alguns fatores que estão envolvidos com o treinamento e desenvolvimento da instituição de ensino superior pública em questão, os quais serão citados a seguir:

- a) Verificar como é conduzido o programa de treinamento;
- b) Identificar se existem dificuldades na execução em alguma das etapas do treinamento;
- c) Verificar quais os tipos de treinamento realizados na instituição;
- d) Identificar se o treinamento está vinculado ao programa de cargos e salários da instituição.

1.3. Justificativa

Esse estudo se torna importante, pois a partir dele será conhecido como é feito todo o processo de treinamento na instituição em estudo, se existe alguma dificuldade para que o programa possa ser aplicado (se encontrada, quais as dificuldades) e no que interfere para que possa ser feito um bom programa de treinamento e assim obter bons resultados para que os objetivos da instituição sejam alcançados.

Dessa forma, com o presente estudo será possível conhecer como é um processo de treinamento e desenvolvimento dentro de uma instituição pública, especificamente de ensino superior, e sendo assim perceber as semelhanças existentes com as teorias que se relacionam com o tema em questão, sendo de grande relevância acadêmica para que confirme a teoria ou perceba-se a existência de diferenças no que a teoria propõe.

O estudo proporcionará a sociedade em geral o conhecimento de que o treinamento é de grande importância para que as pessoas possam se desenvolver dentro das organizações e é também uma oportunidade dada pela própria empresa para que seus funcionários cresçam, pessoalmente e profissionalmente.

A realização deste estudo permite a abertura de espaços para que novas pesquisas possam ser feitas podendo ser verificado também o outro lado, não só da instituição de promover os treinamentos, mas o dos funcionários com relação à percepção da participação desses programas de treinamentos e a valorização da qualificação profissional. Sendo assim importante para o pesquisador por permitir novas ideias de estudos.

1.4. Descrição dos Capítulos

Este trabalho se apresenta em cinco capítulos, onde o primeiro é a introdução que traz um pouco do conteúdo abordado com a problemática, descreve os objetivos, tanto geral quanto específico e esclarecendo a importância do tema para a academia, a sociedade e para o pesquisador.

O segundo capítulo é o da fundamentação teórica trazendo conceitos, explicações e teorias de diversos autores sobre o tema do trabalho e tudo que envolve o mesmo.

No terceiro capítulo é abordada a metodologia utilizada na pesquisa como tipo de pesquisa, instrumento utilizado na coleta de dados, universo e amostra da pesquisa como também informações sobre a instituição objeto do estudo.

No quarto capítulo é abordada apresentação e a análise dos resultados interpretando os dados obtidos na pesquisa fazendo também uma relação com as teorias a respeito de cada categoria encontrada no decorrer da pesquisa.

Por fim o quinto capítulo, apresenta as considerações finais sobre os resultados obtidos e sugestões de pesquisas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O profissional de administração pode atuar em diversas áreas de uma organização: Finanças, Marketing, Produção e Recursos Humanos (RH). Resumidamente o profissional de Finanças atua no controle da parte dos recursos financeiros, o de Marketing na identificação das necessidades do consumidor, divulgação e vendas, de produção na administração dos bens, produtos ou serviços prestados pela organização e por fim, o de Recursos Humanos (RH) que atua na coordenação das pessoas envolvidas na organização.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2008), na administração de RH suas atividades são programadas de acordo com os objetivos e gerenciadas para o seu alcance. Divididas em quatro grandes categorias de atividades, que são diferenciadas para cada empresa, dependendo das condições organizacionais, interna e externa, como também de seus objetivos específicos: Recrutamento, na qual determina as pessoas que farão parte da organização juntamente com suas capacidades, habilidades e experiências adequadas para cada função na mesma; Desenvolvimento, na qual através de treinamentos proporcionam novas habilidades, melhoram as já existentes, afetando as atitudes dos funcionários; Remuneração, na qual trata das diferenças salariais justas entre funcionários e das decisões de aumento; e das Relações com os funcionários, buscando promover uma boa relação entre todas da organização, chefes, funcionários e sindicatos.

O bom relacionamento entre os envolvidos com a organização proporciona um ambiente de trabalho agradável e a comunicação entre as partes poderá ser mais clara, fazendo com que a execução das atividades ocorra de maneira eficiente, conseqüentemente a produtividade aumentará trazendo ganhos para a organização e para os funcionários.

2.1. Da Administração de Recursos Humanos (RH) a Gestão de Pessoas

Gil (2010), afirma que o termo Gestão de Pessoas vem a substituir o de Administração de Recursos Humanos por ser um termo muito restritivo e levar as pessoas que trabalham em uma organização a serem vistas como recursos, igualmente a recursos financeiros e materiais.

Autores que defendem essa substituição de termo consideram as pessoas que trabalham na organização como colaboradores e não como empregados ou funcionários.

De acordo com Gil (2010), o termo Administração de Recursos Humanos começou a ser falado nos anos 60 em substituição de expressões como Administração de Pessoal e Relações Industriais devendo-se assim, a introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal, ou seja, com uma abordagem sistêmica de interação entre as partes da organização. Em meados dos anos 80, as empresas passaram por vários desafios sendo obrigadas pelas circunstâncias a passar por reengenharias, terceirizações e *downsizing*, esses procedimentos afetaram seu pessoal, fazendo assim a partir dos anos 90 com que fosse questionado como é que vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos, fazendo com que fosse revisto a forma de tratar os funcionários passando a ser tratados como parceiros ou colaboradores da organização e evoluindo de uma gestão de recursos humanos para Gestão de Pessoas.

Para Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas é uma área que relaciona e cuida do capital intelectual das organizações proporcionando competências e competitividade às mesmas.

A área ou setor de Gestão de Pessoas abrange diversas atividades dentro da organização, como recrutamento e a seleção de seus funcionários, pelo treinamento e desenvolvimento dos mesmos e a definição dos cargos e salários existentes na empresa, entre outras.

2.2. Gestão de Pessoas no Setor Público

De acordo com Oliveira e Medeiros (2011) foi na década de 50 no governo de Juscelino Kubistchek que surgiu um projeto nacional de desenvolvimento do setor público com o incremento de novos órgãos da administração pública. A partir de então a administração de Recursos Humanos ganhou uma maior relevância surgindo os primeiros gestores para esta área nos órgãos públicos.

No ano de 1985 o governo criou uma política com a finalidade de valorizar a função pública e a renovação do quadro de pessoal. Surgiu neste período a Fundação Centro de Formação do Servidor Público vinculada a Secretaria de Administração Pública, com a missão de promover o desenvolvimento de pessoal no serviço público criando sistemas de mérito através de planos de carreira (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2011).

Conforme Farias e Gaetani (2002) *apud* Magalhães, *et al* (2010), a política de gestão de pessoas no serviço público passou a estar relacionada com a profissionalização da administração pública. Dessa forma, as principais mudanças ocorridas estão ligadas a institucionalização do princípio do mérito para os recrutamentos, seleções e promoções dos funcionários; investimentos em programas de capacitação e carreira profissional para funcionários públicos em geral, implementação de políticas de gestão de pessoas e adoção de avaliação de desempenho com remuneração diferenciada para funcionários com desempenho satisfatório.

Ainda de acordo com Oliveira e Medeiros (2011) no final da década de 90 o governo passou a criar programas de gestão estratégica de pessoas. Associado a estes modelos de gestão foi criado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, com novas formas contratuais e regimes de trabalho. Conforme o autor a gestão estratégica de pessoas tem começado a implantar uma Gestão por Competência depois do decreto n. 5.707 de fevereiro de 2006 que Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Pacheco (2002) *apud* Magalhães, *et al* (2010) afirma que um dos objetivos do Plano Diretor era a modernização da administração tida como burocrática, através de uma política que promovesse a profissionalização do serviço público incluindo planos de carreiras, utilização de concursos públicos frequentes, de programas de educação continuada, de utilização de política salarial e a criação de uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho, dessa forma fazendo com que obtivesse uma política para gestão de pessoas integrada no setor público.

Estas ações mostram que o governo começou a investir no desenvolvimento de pessoal das organizações públicas atendendo as influências provocadas pelo desenvolvimento e

modernização de outras instituições com a finalidade de permitir que a mesma acompanhe o desenvolvimento global.

2.3. Treinamento e desenvolvimento

O treinamento surgiu historicamente com a necessidade das empresas obterem funcionários adaptados as suas atividades devido o processo de industrialização exigir mais habilidades para acompanhar o ritmo da competitividade.

Para Araújo e Garcia (2009), o treinamento é um processo que oferece condições que facilitará a aprendizagem e integração do funcionário com a organização. Nesse processo serão selecionadas as pessoas participantes do treinamento e os recursos que serão utilizados, esta etapa é considerada a entrada do sistema, depois o programa será executado visando alcançar os objetivos definidos (processo), e por fim, as pessoas já treinadas (saída) assumem suas atribuições com os novos desafios.

Após todo esse processo, é fundamental que haja um *feedback*, ou seja, que seja observado e analisado os investimentos aplicados no programa de treinamento, e só assim os que participaram do treinamento passarão para o seu desenvolvimento.

Ainda de acordo com Araújo e Garcia (2009), o desenvolvimento das pessoas está relacionado com a melhoria das habilidades, do conhecimento, das atitudes, das tomadas de decisões no que se refere a maior rapidez e melhor resultado, e maior valorização ética.

Gil (2010) diz que o treinamento é um conjunto de experiências de aprendizagem que ocorre em curto prazo visando à ampliação da capacidade das pessoas para desempenhar suas atividades relacionadas com o cargo que ocupam na organização. E que o desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem, não ligados necessariamente aos cargos que as pessoas ocupam no momento, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissionais futuros, tendo assim um maior compromisso com a capacitação das pessoas do que o treinamento.

Para Milkovich e Boudreau (2008) o treinamento é um processo que fornece conhecimentos, habilidades, atitudes e regras para que os empregados se adequem melhor as

exigências funcionais da empresa. Enquanto que o desenvolvimento é um processo que ocorre em longo prazo, incluindo o treinamento, a carreira e outras experiências, para que os funcionários melhorem suas capacidades e motivações dentro da organização, afim de que se tornem membros que se sintam valorizados.

O treinamento, portanto, faz parte do desenvolvimento do funcionário, como também o sistema de carreira elaborado pela empresa e os recrutamentos e as seleções internas para cargos mais altos.

Diante de um mundo globalizado onde todos os mercados são altamente competitivos, as organizações tem que estar dispostas a sofrerem constantes mudanças e atualizações se quiser permanecer na competitividade, ou até mesmo para que possam entrar nesse mercado competitivo. Para que possam conquistar espaço e lutar lado a lado com seus concorrentes uma das estratégias é o treinamento de seus funcionários, para que assim possam desempenhar melhor suas funções e proporcionar as organizações um diferencial na qualidade e na produtividade existente na empresa.

Dessa forma, a organização está investindo na qualificação e capacitação dos seus funcionários de maneira que se for bem aplicado um programa de treinamento na organização a mesma consequentemente obterá retornos financeiros e seus funcionários estarão mais motivados e dispostos ao trabalho sentindo a importância que a empresa dá para que eles possam se qualificar e obter um desenvolvimento profissional e pessoal dentro da organização.

A qualificação tem várias definições, conforme Bastos (2006), podendo sintetizá-las como conjunto de características relacionadas com o cotidiano do trabalho adquiridos com o tempo ou através de treinamentos proporcionando para esse trabalhador segurança, tanto para si como diante do controle gerencial, nas atividades que exerce na organização.

Os treinamentos proporcionam aos funcionários conhecimentos, habilidades e experiências para que possam desempenhar cada vez melhor suas funções. A junção da capacitação e qualificação dos funcionários com um plano de cargos e salários permitirá o desenvolvimento dos mesmos trazendo entusiasmo ou motivação para a participação de um programa de treinamento.

Conforme Oliveira e Medeiros (2011) observa-se que o processo de treinamento e desenvolvimento no setor público acontece da mesma forma, seguindo as quatro etapas: levantamento das necessidades, programação dos treinamentos, execução e avaliação dos resultados de treinamento e desenvolvimento. Afirma também que o treinamento pode ser entendido como adaptações ao desenvolvimento e à educação, tendo como instrumento a aprendizagem.

De acordo com Chiavenato (2010), os tipos de treinamentos podem ser quanto à maneira de ser entregue, podendo ser no trabalho, na classe, por telefone, através do computador ou via satélite, tendo várias formas de mídia. E quanto ao local que pode ocorrer, podendo ser treinamento no cargo e técnicas de classe:

O treinamento no cargo trata-se de uma técnica que ministra informação, conhecimento e experiência relacionados diretamente com o cargo, de como se conduz o desempenho no cargo, de rotação ou movimentação de um cargo para outro e em atribuições em projetos especiais.

As técnicas de classe tratam-se da utilização de sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências para os selecionados para o treinamento. Essas habilidades podem ser técnicas (nas quais estão relacionadas com as atividades que o indivíduo executa de forma mais específica, por exemplo, a utilização de um equipamento mais moderno), habilidades interpessoais (relacionadas com o comportamento, atitudes e interação com as outras pessoas do ambiente de trabalho ou com as quais necessitam ter contato e se relacionar) e habilidades sociais, incluindo jogos de empresa e jogos de dramatização.

Para que o processo de treinamento ocorra transmitindo essas habilidades é necessária que seja seguida uma sequência de etapas que serão descritas a seguir.

2.4. Etapas do Treinamento

De acordo com Marras (2011), o treinamento se divide em quatro etapas:

Diagnóstico e Levantamento das necessidades de Treinamento; Planejamento e Programação do Treinamento; Execução e por fim a Avaliação do Treinamento.

2.4.1. Diagnóstico e Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)

Ainda de acordo com Marras (2011), as organizações antes de formular um programa de treinamento, passam por um grande levantamento das necessidades que ela está sentindo para identificar onde está o erro que a impede de cumprir com suas metas, e consequentemente com seus objetivos organizacionais. Além de diagnosticar as necessidades, são analisadas as condições que a organização dispõe para elaborar um programa de treinamento e o suporte necessário após o treinamento ser executado.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2008), nesse levantamento são feitas análises de funções e tarefas executadas pelos funcionários, análise da capacidade, habilidades e conhecimento que os mesmos funcionários possuem, fazendo-se uma comparação entre o perfil atual do funcionário com o perfil que é exigido na organização. Essa análise possibilitará identificar quem serão as pessoas a serem treinadas e o que deverá ser aprendido nesse treinamento.

O treinamento pode ser indicado em algumas situações como admissão de novos funcionários, implantação de um novo sistema de informação, modernização das máquinas utilizadas no processo produtivo, mudança de função, insatisfação com os resultados na produção, uso incorreto dos procedimentos adotados pela empresa, entre outras.

De acordo com Marras (2011), para que esse LNT possa ser feito é necessário fazer uso de alguns métodos para que possam ser coletados os dados e obtidas às informações desejadas, como através de questionários, de entrevistas com funcionários e seus superiores, aplicação de testes ou exames, observação direta na execução das tarefas e avaliação de desempenho. A escolha de um ou mais método dependerá da organização, da sua cultura, do perfil da área de T&D, do momento da empresa, etc. sendo de responsabilidade do profissional da área a tomada dessa decisão.

2.4.2. Planejamento e programação do treinamento

Após a etapa de LNT, dá-se início ao planejamento e programação do treinamento de acordo com as informações obtidas e as necessidades percebidas na etapa anterior. Nesta etapa será feito todo o planejamento do treinamento e decidido qual a melhor forma de por em prática com os recursos que a empresa tem disponível, planejar o que deve ser ensinado, quais as pessoas que devem adquirir esses novos conhecimentos, quem deverá ser o instrutor, onde deve ser ministrado e qual o tempo necessário para que não haja desperdício ou falte tempo para aprender o conteúdo programado.

Tendo visto os critérios que nortearão esta e outras etapas, temos a possibilidade de planejar o volume de recursos financeiros necessários buscando a aprovação da planilha orçamentária para, então, melhor detalhar o programa e a partir disso implementá-lo (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.117).

Com os recursos financeiros disponíveis é que poderá ser posto em prática o programa de treinamento da melhor forma possível sem que haja gastos desnecessários presando pela qualidade do treinamento e a eficiência nos resultados.

2.4.3. Execução do treinamento

Depois de diagnosticado as necessidades e feito o programa de treinamento é a vez da etapa de execução, tudo de acordo com as necessidades levantadas para solucionar os problemas encontrados.

De acordo com Chiavenato (2009), a execução do treinamento depende de vários fatores, como: adequação do programa de treinamento às necessidades da organização, sendo elaborado o programa conforme as necessidades antes diagnosticadas; qualidade do material de treinamento apresentado, de fácil compreensão e com todos os conteúdos necessários; cooperação dos gerentes e dirigentes da empresa, devendo ser feito com todos os níveis e funções da empresa, e seus custos devem ser encarados como um investimento, pois trará retorno no médio e curto prazo para a organização; qualidade e preparo dos instrutores, estes devem ser bem selecionados dando atenção além do conhecimento especializado da função às qualidades pessoais, como facilidade de relacionar-se com outras pessoas, motivação,

raciocínio e didática; e a qualidade dos aprendizes, com a seleção adequada de pessoas em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos do treinamento.

Para Marras (2011), as técnicas utilizadas para a aplicação dos módulos variam de acordo com a situação, com os objetivos do treinamento, do grupo que será treinado, entre outras. Portanto, as técnicas mais utilizadas são: aulas expositivas, transmitindo o conhecimento oralmente; estudos de caso, fazendo análises por escrito de um caso-problema encontrando alternativas para solucioná-lo; dramatização, tendo ênfase na análise comportamental e na reação dos outros em uma determinada situação; *workshop*, reunindo os treinandos para juntos encontrarem soluções para problemas do dia a dia; *brainstorming*, conhecida como tempestade de ideias, na qual os participantes do treinamento expõem suas ideias e opiniões sobre um determinado assunto colocado em pauta; simulação, utilizada para treinamento de operações técnicas, como máquinas, equipamentos e veículos; palestras, apresentando aos treinandos a opinião ou o conhecimento de uma pessoa em especial; e conferência, da mesma forma que a palestra, mas com maior formalidade na apresentação.

2.4.4. Avaliação do treinamento

Por fim, tem-se a etapa de avaliação dos resultados obtidos com o treinamento, nesta etapa deve-se fazer uma comparação de como a organização estava antes, com a situação depois do treinamento, avaliando as mudanças que ocorreram.

Ao se investir em treinamento espera-se que haja aumento de produtividade, mudanças de comportamento, melhoria do clima humano na organização, redução de custos e de acidentes, rotação de pessoal, além de outros resultados (TOLEDO; MILIONI, 1986, *apud* CAVALCANTE, 2006, p.89).

Espera-se enfim que o treinamento possa proporcionar aumento da eficácia da organização, que haja um melhor relacionamento entre os funcionários e a empresa, facilidade ou adaptação nas mudanças e na inovação, que haja redução da rotatividade de pessoal e do absenteísmo, aumento da eficiência individual dos funcionários, aumento do conhecimento e habilidades, mudanças nas atitudes e comportamentos, aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e atendimentos aos clientes, entre outras (CHIAVENATO, 2009).

Portanto, ao fim do treinamento a avaliação é de suma importância, pois verificará se ocorreu alguma mudança desejada no comportamento dos funcionários que participaram do programa de treinamento, e se o treinamento influenciou para o alcance das metas da organização.

Pode-se perceber que uma etapa é sequência da outra, não podendo haver uma sem que tenha existido a outra, e para que tenha sucesso, cada etapa deve ser feita cuidadosamente e observado cada detalhe.

Diante da competitividade e busca por melhor qualidade nos produtos e no atendimento, o investimento no processo de treinamento é uma boa opção para que a organização possa tomar seu lugar no mercado, com funcionários qualificados e motivados, crescendo juntos com a organização.

2.5. Vantagens do Treinamento

Um bom e adequado programa de treinamento aplicado aos colaboradores da empresa é posto em prática os conhecimentos adquiridos, trazendo como retorno para a empresa, diversos benefícios e vantagens (ARAUJO; GARCIA, 2009 *apud* CARVALHO, 1995):

- Ganho em competitividade e em qualidade: implementando tal atividade a empresa se tornará mais competitiva e conseqüentemente conquistando maior capacidade de competir à melhoria na qualidade vem naturalmente;
- Capacita as pessoas da organização: traz para as pessoas treinadas novos conhecimentos, informações, nova visão do mundo e novos desafios;
- Aumenta a lucratividade da empresa: em uma empresa que é altamente competitiva tendo seus funcionários adequados com a realidade da organização tem um retorno financeiro a médio e longo prazo de forma natural;
- Racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas: encontra a medida certa para que os procedimentos sejam os mais adequados;

- Aumenta a produtividade: pessoas mais seguras na atividade que executam aumentam a produtividade;
- Propicia um clima organizacional saudável: as pessoas interagem mais debatendo e discutindo as atividades exercidas;
- Reduz desperdícios e retrabalho (fazer de novo): pessoas capacitadas para determinada atividade racionaliza procedimentos e conseqüentemente reduz os desperdícios e o retrabalho é reduzido à expressão mínima.

Dessa forma, é de grande importância que as empresas invistam no treinamento de seus funcionários, pois assim, os dois lados saem ganhando, tanto os funcionários que adquire mais conhecimentos, quanto à empresa que estará produzindo da melhor e mais adequada forma possível.

2.6. Limitações na Aplicação do Treinamento

Araujo e Garcia (2009) citam algumas limitações que possam existir na aplicação dos treinamentos:

- Mobilização de recursos, exigindo a disponibilização de recursos para tal investimento que conseqüentemente deixará de ser aplicado em outro investimento, gerando assim uma maior responsabilidade e comprometimento profissional;
- Dificuldade de gerir modismos, exigindo que o profissional do RH saiba distinguir um programa adequado para seus funcionários, dos programas que apenas estão na moda;
- Resistência originada por aqueles que consideram já saber tudo, ou seja, funcionários que acham que seu nível de conhecimento na atividade é o suficiente, não necessitando assim participar do programa havendo a resistência;
- Dificuldades de algumas pessoas em perceber seu próprio crescimento, já que o aperfeiçoamento acontece em um processo demorado, de longo prazo, levando as pessoas a se questionarem qual o motivo que levou a gestão de pessoas da empresa a convocá-las para o programa de treinamento;
- Incerteza quanto à continuidade do programa, ocorrendo quando o funcionário no qual foi investido o treinamento com pouco tempo pede demissão considerando assim que a empresa teve uma despesa por não obter retorno do que foi investido;

- Dificuldade de remanejamento de pessoas, por se tratar de adaptação ao novo ambiente de trabalho e uma nova cultura, exigindo dos gestores maior habilidade para identificar se o treinado irá se adaptar as novas situações e posições na empresa;
- Pessoas que adquirem competências essenciais além das exigidas, ou seja, quando o indivíduo ao voltar do treinamento não tem a possibilidade de utilizar em suas atividades os conhecimentos e as habilidades adquiridos;
- Dificuldade de *outplacement* (recolocação no mercado), as empresas investem em programas de treinamentos que atendam apenas as demandas da própria empresa, não promovendo programas que levem apenas ao crescimento do indivíduo.

Essas são algumas limitações que acabam interferindo no programa de treinamento da organização e no próprio desenvolvimento do funcionário, pois tanto as organizações precisam estar preparadas e saber identificar suas necessidades e de que forma poderá supri-las, como o funcionário deve estar disposto e motivado para participar do treinamento.

Quando o programa de treinamento está atrelado a um programa de cargos e salários da instituição, pode ser considerado mais fácil a aceitação e motivação dos funcionários em participar dos treinamentos e se qualificar, pois certamente quanto mais o funcionário se qualificar profissionalmente mais benefícios poderá obter, dos quais poderá ter uma oportunidade de crescimento profissional, ou seja, do funcionário fazer uma carreira dentro da instituição, como também da aquisição de novos conhecimentos e habilidades proporcionando o desenvolvimento pessoal.

2.7. Programa de cargos e salários

Conforme Gil (2010), as organizações selecionam seus funcionários de modo que possam cumprir com os seus papéis com o máximo de eficácia, avaliando assim com periodicidade o desempenho dos mesmos, caso esse desempenho não seja satisfatório, as organizações promovem programas de capacitação para esses funcionários. E quando as organizações percebem a existência de pessoas que desempenham a contento o seu papel, ela tenta mantê-las oferecendo maiores salários e outros benefícios.

Surge então a necessidade dessas organizações de definir o cargo de cada um de seus funcionários com seus respectivos salários para que não haja grandes discrepâncias entre funcionários de um mesmo cargo.

Para Pontes (1998), deve-se haver um equilíbrio interno e externo com relação aos cargos e salários. Equilíbrio interno de manter uma equidade na remuneração com os cargos iguais dentro da mesma organização e o equilíbrio externo de ter uma adequação na remuneração conforme o mercado de trabalho, ou seja, do salário e o cargo serem compatíveis com os de outras organizações.

Dentro do mesmo cargo podem existir desempenhos diferentes fazendo assim com que a organização elabore sua política salarial e que forme um plano de como seus funcionários possam se desenvolver dentro da organização, ou seja, plano de carreiras profissionais, e a própria organização possa reconhecer esse crescimento fazendo com que seus funcionários se sintam motivados para que isso venha ocorrer, tal crescimento é benéfico para os dois lados: para organização porque terá funcionários sempre se especializando e com isso dando retorno produtivo e financeiro para ela, e para o funcionário que estará tendo oportunidades de crescimento dentro da organização e junto com ela e estará sendo reconhecido com isso.

2.7.1. Carreiras Profissionais

De acordo com Pontes (1998), as políticas da organização devem levar a valorização do funcionário dentro do ambiente de trabalho e permitir que eles tenham acesso ao programa de cargos e salários da organização, tendo assim total conhecimento das descrições e especificações, à hierarquia dos cargos e suas faixas salariais, servindo assim como incentivo ao crescimento profissional. Dessa forma, o programa de cargos e salários também deve estar integrado aos demais programas do departamento de gestão de pessoas da empresa, como a avaliação de desempenho, treinamento e recrutamento interno, fazendo com que haja o desenvolvimento do profissional.

Pontes (1998), afirma várias vantagens existentes no planejamento de carreiras pela organização:

- Contribuição no aumento da qualidade e da produtividade da organização, mediante o crescimento profissional do funcionário;

- Motivação dos funcionários em busca de instruções, conhecimentos, experiências e habilidades;
- Criação de condições dos funcionários atingirem seus objetivos profissionais juntamente com os objetivos organizacionais;
- Garantia para os funcionários em termos de perspectiva de desenvolvimento e ascensão profissional, entre outras.

Percebe-se então, que o planejamento de carreiras dentro da organização só vem a beneficiar todos os lados envolvidos, tanto da organização quanto do funcionário: a organização que estará composta de funcionários mais motivados em se qualificar e mostrar um melhor desempenho trazendo maior produtividade, e em contrapartida os funcionários vão se sentir mais valorizados e com maiores perspectivas de crescimento dentro da organização.

2.7.2. Política Salarial

Segundo Marras (2011), política salarial é um instrumento que é utilizado pela organização para estabelecer normas e diretrizes que deverão ser seguidas ao longo da sua estrutura organizacional para determinar a maneira de agir e proceder com relação as prática de administração de salários.

A primeira coisa a ser feita, conforme Pontes (1998) é definir o salário de admissão, depois estabelecer quais serão os critérios utilizados da promoção horizontal, vertical e de reclassificação, para que assim possa avaliar o progresso dos funcionários.

Na promoção horizontal, o salário do funcionário passa para um nível superior dentro do mesmo cargo, devido o destaque no desempenho de suas tarefas e maior experiência adquirida. Na promoção vertical, há a mudança do funcionário de um cargo para outro. E na reclassificação são atribuídas, a um cargo, tarefas de maior complexidade do que as que eram exercidas antes. Em todos os casos os salários são alterados.

Dessa forma, é essencial que as organizações criem seus planos de cargos e salários e exponham aos seus funcionários para que assim também possam motivá-los a adquirirem

mais conhecimentos e a buscarem novas experiências para que conquistem o crescimento e o desenvolvimento dele dentro da organização.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Natureza da pesquisa

De acordo com o problema da pesquisa e conforme Vergara (2010), o tipo de pesquisa quanto aos fins é considerada descritiva por expor características de determinada população e pela pesquisa se propor a conhecer e descrever o programa de treinamento e desenvolvimento dos técnico-administrativos em uma instituição pública. E quanto aos meios é um estudo de caso por ter caráter de profundidade e detalhamento sobre o tema da pesquisa na instituição de ensino superior pública.

De acordo com Gil (2010), o estudo de caso consiste em um profundo e exaustivo estudo de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento e proporcione uma visão geral do problema ou identifique fatores que possam influenciar.

Na presente pesquisa, de acordo com o problema apresentado é caracterizada como uma pesquisa de abordagem qualitativa, que de acordo com Gibbs (2009), os dados são significativos e mostram grande diversidade por incluir qualquer forma de comunicação, portanto, na pesquisa ao tratar os dados coletados de forma a extrair informações comportamentais das pessoas envolvidas no processo de treinamento e desenvolvimento da instituição em questão.

3.2. Local de estudo

O estudo foi realizado em uma instituição de ensino superior pública com compromisso com o ensino, a pesquisa e extensão no Estado da Paraíba. Com um total de 46 cursos de graduação e dois cursos de nível técnicos.

Ainda de acordo com a própria instituição, a sua missão é: “Formar cidadãos, mediante a produção e a socialização do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento educacional e sociocultural da Região Nordeste, particularmente do Estado da Paraíba, em sintonia com o Plano de Desenvolvimento Sustentável Estadual”. E sua visão é: “Ser um

centro qualificado de Ensino, Pesquisa e Extensão, através de ações que contribuam para a formação de cidadãos tecnicamente qualificados, críticos e socialmente comprometidos”¹.

3.3. Participantes da pesquisa

A pesquisa tem como participantes os funcionários integrantes da Pró Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição pública de ensino superior, mais especificamente do Setor de Desenvolvimento Pessoal, pois são os responsáveis pelos programas de treinamentos e desenvolvimentos dos servidores da instituição.

O setor pesquisado é composto por quatro profissionais (três psicólogos e um administrador), dos quais três participaram das entrevistas (dois psicólogos e um administrador) e que atuavam efetivamente no período pesquisado.

3.4. Instrumento de Coleta de Dados

Na pesquisa para que pudesse atender os seus objetivos, gerais e específicos, utilizou-se como instrumentos de coleta de dados, ou técnica da coleta de dados, a entrevista de forma semiestruturada, com um roteiro com as principais perguntas elaboradas com antecedência e utilizadas como base para as perguntas dirigidas aos entrevistados.

De acordo com Severino (2007), a entrevista é uma técnica na qual o pesquisador interage diretamente com os sujeitos pesquisados, coletando as informações da qual necessita, através do que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam. E com vários propósitos, segundo Stake (2011), como o de obter informações sustentadas pela pessoa entrevistada, coletar um maior número de informações de muitas pessoas e o de descobrir algo que o próprio pesquisador não consegue por si só.

Esse instrumento de coleta de dados foi utilizado com os profissionais do setor de Desenvolvimento Pessoal responsáveis pelo treinamento, capacitação e desenvolvimento dos servidores da instituição, coletando dados e informações a respeito do processo de treinamento e desenvolvimento que a instituição pratica.

¹ Fonte: Site da instituição pesquisa.

Dessa forma, foi escolhido o instrumento de coleta de dados acima citado, por ser o mais indicado para a obtenção das informações necessárias para um resultado satisfatório para a pesquisa.

3.5. Procedimento de coleta e análise dos dados

A pesquisa consta de autorização prévia por parte do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da instituição em estudo, através de uma carta de anuência (em anexo) permitindo que a pesquisa pudesse ser feita no setor de Desenvolvimento Pessoal da instituição. Como também todos que participaram da pesquisa também assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (em anexo). A realização da entrevista foi no mês de fevereiro do mesmo ano.

O instrumento de pesquisa foi uma entrevista onde foi utilizada a gravação da voz dos participantes, a transcrição das mesmas e logo após análise de conteúdo temático. Ressalta-se que a gravação foi feita com autorização de cada um dos participantes resguardando-se a identificação dos mesmos.

Para analisar os dados da pesquisa foi utilizada a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam em discursos diversificados, no qual se baseia na inferência, e sua interpretação se dá na objetividade e na subjetividade, ou seja, de se ter uma leitura dupla do que foi dito e interpretar o que não foi dito. Fazendo-se assim uma análise dos relatos dos participantes presentes na pesquisa em estudo.

A análise de conteúdo foi feita com base nas entrevistas onde foram analisadas as seguintes variáveis: Tipos de treinamentos, principais temas utilizados nos treinamentos, dificuldades encontradas na execução, condução do programa e a relação existente entre os treinamentos e o plano de cargos e salários da instituição pesquisada.

3.6. Considerações éticas

A pesquisa foi feita através de entrevista, utilizando a gravação da voz com o consentimento dos participantes da mesma, através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantiu o sigilo dos nomes dos entrevistados sendo citado apenas os cargos ou funções, garantindo a não utilização das informações obtidas em prejuízo das pessoas ou da instituição causando-lhes algum risco ou dano conforme a resolução 466/2012, e havendo também as transcrições das respostas e depoimentos dos participantes.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, foram analisados os dados obtidos na pesquisa, coletados através de entrevistas com os profissionais do departamento de Desenvolvimento Pessoal da instituição em estudo. Foram entrevistadas três pessoas, das quais duas são psicólogas e uma é administradora, todos responsáveis pelos treinamentos e capacitações dos servidores técnico-administrativos dessa mesma instituição.

Apresenta-se no quadro a seguir as caracterizações dos participantes da pesquisa realizada, com o objetivo de se conhecer o perfil dos participantes da pesquisa.

Quadro I – Caracterização dos Participantes

Participante	Sexo	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Função	Tempo na Função Atual	Renda Familiar
01	Feminino	38	Casada	Superior	Psicóloga	3 anos	6 mil reais
02	Feminino	46	Casada	Superior	Psicóloga	6 anos	4 mil reais
03	Masculino	30	Solteiro	Superior	Administrador	2 anos	5 mil reais

Fonte: Elaboração própria

Com o relato dos participantes sobre o perfil e o histórico profissional de cada um deles percebe-se que todos os participantes possuem bastante experiência na área que estão atuando no momento. O profissional com menos tempo de atuação no setor possui dois anos em efetivo exercício na área de treinamento e capacitações dos servidores da instituição, como também em sua maioria já possuíam experiências profissional na área antes de fazer parte da instituição, possuindo então credibilidade e conhecimento do setor objeto de estudo da pesquisa.

Dois dos participantes da pesquisa são formados em psicologia e o outro participante tem sua formação em administração, trazendo assim também seus conhecimentos acadêmicos

para utilização de práticas que possam agregar uma melhor qualidade ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores técnico-administrativos.

...sou formada em psicologia na UEPB... comecei a trabalhar em organizações privadas como psicóloga organizacional desenvolvendo a rotina da empresa privada...com recrutamento e seleção de pessoal e capacitação, e depois fui dar aulas na Escola Técnica Redentorista...trabalhei no projeto do SEBRAE,...e depois surgiu a oportunidade de vir compor essa equipe de desenvolvimento de pessoas. (Participante 01)

Quando estudando psicologia, estagiei no IEL... fui contratada como psicóloga da instituição...coordenava o PAE...tive contato com o pró reitor dessa instituição, e na época me convidou para vir para a pró reitoria de gestão de pessoas pra implementar o programa de capacitação, avaliação de desempenho e estágio probatório. (Participante 02)

Dessa forma, pode-se perceber através dos relatos dos participantes que mesmo antes de ingressarem na instituição já tinham experiência com cursos de qualificação e capacitação de pessoal.

Apresenta-se no próximo quadro as categorias analíticas elegidas diante dos resultados encontrados na presente pesquisa, obtidos através das entrevistas realizadas com os participantes anteriormente citados.

Quadro II – Categorias analíticas relacionadas com o treinamento e desenvolvimento

Categorias	Subcategorias	Temas Recorrentes	
Tipos de Treinamentos	Quanto à maneira de ser ministrado	Palestras, Seminários, Cursos Presenciais ou à Distância	
	Quanto ao local	Treinamento no Cargo	
		Técnicas de Classe	Habilidades Técnicas
			Habilidades Interpessoais
Principais Temas	Habilidades Técnicas	Gerenciamento de Resíduos Químicos	
	Habilidades Interpessoais	Gestão de Pessoas, Atendimento ao Cliente, Relações Interpessoais	

Dificuldades na execução	Recursos Financeiros	Recursos Financeiros disponíveis para esse fim
	Legislação	Legislação que preveja e garanta a remuneração dos instrutores internos
	Visão dos envolvidos	Tanto dos Servidores quanto da Instituição com relação à Importância dada aos Treinamentos e das Capacitações
	Avaliação	Dificuldade de Avaliar o Pós Treinamento e Capacitação
Condução do Programa	LNT	Demanda de servidores para progressão, Cursos oferecidos, Necessidade da Instituição.
	Planejamento e Programação	Lançamento de edital, Seleção dos instrutores, seleção dos servidores, Estrutura de salas.
	Execução	Aplicação dos treinamentos
	Avaliação	Apenas das reações e na Avaliação de desempenho
Relação do Treinamento com o Plano de Cargos e Salários	A cada 5 anos uma Progressão por Capacitação	Cursos de 30, 60 e 90 horas para servidores da Classe A, B e C respectivamente.

Fonte: Elaboração própria

4.1. Tipos de Treinamentos

Os entrevistados relataram que os treinamentos e as capacitações são desenvolvidos através de palestras e seminários e de cursos presenciais ou à distância, com treinamentos relacionados com as habilidades técnicas e as habilidades interpessoais, fazendo uma relação do que será ministrado com o que o servidor poderá aplicar no seu dia a dia dentro do setor de trabalho, de forma que o serviço prestado pelo servidor e pelo setor venha a ter uma melhor qualidade.

De acordo com Chiavenato (2010), os tipos de treinamentos podem ser quanto à maneira de ser entregue, podendo ser no trabalho, na classe, por telefone, através do

computador ou via satélite, tendo várias formas de mídia. E quanto ao local que pode ocorrer, podendo ser treinamento no cargo e técnicas de classe.

Dessa forma, pode-se observar nos relatos dos entrevistados, que os treinamentos e as capacitações dos servidores no que diz respeito da maneira de como são entregues ocorrem através de palestras, seminários e cursos presenciais ou à distância, cursos esses que podem ou não ser promovidos pela própria instituição. E no que diz respeito ao local que podem ocorrer em sua maioria é na sala de aula, com a utilização de instrutores, ou seja, utiliza as técnicas de classe para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências necessárias aos servidores que estão para se qualificarem.

No relato seguinte pode-se perceber a presença do desenvolvimento de habilidades técnicas, pois ele menciona que a instituição promoveu um curso com conteúdo que é específico para uma determinada atividade.

“Os assistentes administrativos trabalham...na emissão de documentos oficiais que precisam de atualizações na área de informática,..., porque é a área que eles estão inseridos.(...) nós promovemos um curso de gerenciamento de resíduos químicos, que era uma demanda sobre tudo do servidor do CCT, que eles lidam muito com esses resíduos,...a gente conseguiu atender uma demanda específica de lá”.
(Participante, 01)

No próximo relato, além de se perceber que há oferta de cursos para o desenvolvimento das habilidades técnicas, há também para as habilidades interpessoais, quando é afirmado que possuem demandas priorizando as ações de atendimento e relações humanas. Nesse mesmo relato o participante afirma que possuem parcerias que promovem cursos online, ou seja, confirmando uma das maneiras de ser entregue, ou transmitido, os treinamentos ou cursos de capacitação conforme o autor embasado nesta categoria.

“...nós temos demandas priorizando ações de atendimento, relações humanas e alguns cursos técnicos levados para alguns técnicos na área de laboratório, assim depende muito da demanda e do levantamento...atualmente a gente tá com uma parceria da Assembleia Legislativa, um programa de capacitação, disponibilizando vagas online onde a gente vai inserindo servidores para a capacitação”.
(Participante 02)

Pode-se perceber que de uma maneira geral, através dos relatos dos participantes que utilizam muito das técnicas de classe, ou seja, utilizam a sala de aula e instrutores para a realização dos treinamentos e cursos promovidos aos servidores da instituição.

4.2. Principais temas do treinamento

Pode-se perceber que os principais temas abordados nos treinamentos e nas capacitações dos servidores, mencionados pelos entrevistados foram: qualidade no atendimento, atendimento ao cliente, relações interpessoais, gestão pública e os cursos que são mais técnicos e específicos para determinada área ou função. Relacionados assim, com as habilidades interpessoais e as habilidades técnicas dos servidores da instituição, mas nota-se a maior quantidade de cursos com temas que fazem parte das habilidades interpessoais.

Ainda de acordo com Chiavenato (2010), como a técnica de classe, que é a utilização da sala de aula e instrutores, desenvolve além de conhecimentos e experiências, desenvolvem também as habilidades, que podem ser as habilidades técnicas (dirigidas para as atividades exercidas, como programação em computador) ou habilidades interpessoais (que trará ao treinado uma melhor maneira de se relacionar com outras pessoas no ambiente de trabalho, como liderança ou trabalho em grupo).

Nos relatos dos participantes foi mencionada a existência de cursos para o desenvolvimento das habilidades técnicas, que é o curso de gerenciamento de resíduos químicos como também cursos para as habilidades interpessoais, como gestão de pessoas no serviço público e o de qualidade no atendimento.

*“Os cursos mais recentes que promovemos em 2014,...um curso de gerenciamento de resíduos químicos...,a gente conseguiu promover um curso de gestão de pessoas no serviço público...,tá em execução um curso de qualidade no atendimento...”
(Participante 01)*

“Agora a gente trabalhou com atendimento ao cliente, relações interpessoais... é lançada a proposta de cursos a partir de abril na questão de gestão pública, questão de libras, que a gente precisa também em alguns setores, cursos de especialização (na modalidade ensino à distância) em gestão pública e gestão do servidor..., geralmente a demanda maior é em atendimento, relações humanas e gestão pública”. (Participante 02)

“Ética no serviço público, relações interpessoais, na parte de regulamentações, normas, procedimentos...” (Participante 03)

De acordo com os fragmentos dos discursos dos entrevistados pode-se perceber a variedade de cursos promovidos e que estão sendo planejados, podendo deduzir que o setor de Desenvolvimento Pessoal da instituição está sempre em busca da qualificação dos servidores técnico-administrativos.

4.3. Dificuldades na Execução

Os entrevistados mencionaram as dificuldades e entraves que o setor de Desenvolvimento Pessoal enfrenta para que possa realizar o programa de treinamento na instituição, que de forma geral está relacionado com recursos financeiro, tanto na parte de conseguir verba para os custeios com os treinamentos e os cursos, quanto de uma regulamentação que assegure que os próprios professores da instituição tenha em sua carga horária de trabalho uma parcela reservada para colaboração com os treinamentos e os cursos de capacitação, dessa forma sua remuneração já estaria prevista.

Araujo e Garcia (2009) citam algumas limitações e dificuldades na aplicação dos treinamentos: limitação na disponibilidade de recursos; dificuldade de distinguir programas adequados à realidade e necessidade dos funcionários da organização; resistência dos funcionários por acharem que não necessitam de treinamentos, e que seus conhecimentos são suficientes para a atividade exercida; dificuldade das pessoas de perceber o próprio crescimento recorrente de sua qualificação profissional e expansão dos conhecimentos e experiências; incerteza quanto à continuidade do profissional após a qualificação, no qual foi investido recursos com o objetivo de retornos de produtividade e financeiros; dificuldade de remanejamento de pessoas de uma área para outra; e pessoas que adquirem competências essenciais além das exigidas no ambiente ou tarefa exercida, e que não será possível à aplicação desses novos conhecimentos nas atividades do seu dia a dia.

Nesse estudo foi verificado dentre as limitações e dificuldades citadas pelos autores anteriormente, as que mais foram enfatizadas pelos entrevistados foram as de dificuldades de recursos financeiros (comentada por todos os entrevistados), a dificuldade de perceber a importância da qualificação tanto para o servidor quanto para a instituição, além da

dificuldade encontrada em uma das etapas do treinamento que é a avaliação do mesmo pela equipe de desenvolvimento pessoal.

“...A instituição está passando por uma crise, então a gente não tem recursos fartos e de uma forma ou de outra a gente tem que batalhar meios de conseguir esses recursos, que é limitado...na instituição não existe uma legislação que assegure, por exemplo, o pagamento, o encargo do docente pra ministrar esse curso, então isso trava, a gente tem professor para o que você imaginar, pra qualquer curso do LNT e outros, a gente teria em tese professor pra ministrar esse curso, como é que a gente remunera? A gente não remunera porque não tem uma legislação que tenha isso previsto de uma forma clara, entraria num encargo docente, mas aí envolveria outra Pró Reitoria, pra gerenciar a carga horária desse professor, para que considerasse uma carga horária de uma disciplina no curso, então como isso não tem regulamentado na instituição isso é um entrave, por isso que é tão difícil de executar”. (Participante 01)

Mesmo diante das dificuldades financeiras que a instituição se encontra, afirmada pelos entrevistados, a equipe não tem desistido dos treinamentos e das capacitações para os servidores, buscando assim parcerias com outras instituições.

“A instituição tem dificuldade financeira, é uma das implicações...mas a gente não tem cruzado os braços e desistido de tentar promover as capacitações, desenvolvendo algumas ações...com algumas parcerias, no dia do servidor a gente promove eventos com alguns parceiros como os coordenadores da capacitação de outra instituição de ensino superior, de instituições que tem programas de capacitação que possam nos auxiliar, nos ajudar,...a gente tem um edital de credenciamento de instrutor,...uma vez que a gente tem dificuldade de remunerar esses instrutores internos, mas a gente tem conseguido também desde que sejam técnicos ou professores, atender algumas demandas de capacitação...” (Participante 02)

Outra dificuldade mencionada pelos participantes foi sobre a dificuldade de avaliar a aplicação e a prática dos novos conhecimentos adquiridos pelos servidores após os treinamentos e as capacitações

“Geralmente há feedback do setor e a gente pega a própria avaliação de desempenho, que é uma das dificuldades que a gente tem encontrado é essa retroalimentação se realmente essa capacitação, essa é uma das coisas que a gente vai estar retomando, tentando vislumbrar a possibilidade de ver se o servidor que participou da capacitação ele tem colocado em prática o novo conhecimento na perspectiva de melhorar as ações na instituição”. (Participante 02)

“Essa falta de recursos e de visão,...tanto do servidor, como da chefia de ver isso como prioritário e bater nessa tecla e chamar os servidores e argumentarem que a

qualificação mesmo que em pequenos cursos é importante pra vida dele, pra melhoria das relações tanto entre eles e o cliente. Falta essa percepção tanto dos servidores como dos dirigentes...A gente faz um feedback com relação ao curso em si, mas com relação ao trabalho dele no dia a dia a gente não tem o conhecimento,...assim só dizem que o curso foi bom...a gente poderia até fazer depois, mas realmente a gente não tem como fazer isso, não tem dados pra isso". (Participante 03)

A dificuldade apresentada pelos entrevistados interfere na retomada do ciclo das etapas do treinamento, pois como o setor de Desenvolvimento Pessoal não obtém um *feedback* preciso de como está sendo aplicado os novos conhecimentos adquiridos, não se consegue avaliar efetivamente a produtividade após os cursos.

4.4. Condução do Programa

Chiavenato (2009) relata que o processo de treinamento é composto por quatro etapas: Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), que faz o diagnóstico da situação; Programação de treinamento, que está relacionado com a decisão quanto à estratégia a utilizar; Execução do treinamento, que é a implementação ou a ação propriamente; e por fim, a Avaliação dos resultados do treinamento, que está relacionado à avaliação e controle do mesmo. Dessa forma, percebe-se a existência das quatro etapas do treinamento na instituição pesquisada através dos relatos pelos entrevistados.

O programa de treinamento e desenvolvimento da instituição segue o levantamento das necessidades de treinamento (LNT) que está relacionado com as demandas tanto da própria instituição quanto da necessidade dos servidores utilizarem as capacitações para progredirem no PCCR (Plano de Cargo, Carreira e Remuneração) da instituição.

"Nós temos um LNT, esse LNT ele permite a gente visualizar quais são as áreas que existe demanda de treinamento e aí a gente atualiza no sistema o quantitativo de pessoas dentro daquele perfil,...então nós sabemos atualmente que nós temos uma necessidade de capacitação para os servidores que atuam em secretarias de curso e de Pró Reitorias, e com base nessa informação a gente vai promover o curso pra esse público-alvo, o quantitativa a gente pega do banco de dados, a gente solicita aos servidores que gerenciam esses banco de dados...é tudo com base no levantamento das necessidades de treinamento que existe, ele é que fundamenta toda a política de capacitação". (Participante 01)

Após o LNT vem o planejamento e a programação seguindo conforme diz as teorias para treinamentos, assim o setor de desenvolvimento pessoal sai em busca de parcerias no que

diz respeito a consultores e instrutores para ministrar os cursos, lançando edital para isso, que tanto podem ser instrutores externos quanto internos (da própria instituição). Editais também são lançados para a participação dos servidores nesses cursos, existindo uma seleção na qual um dos critérios é o tempo para a progressão no PCCR, ou seja, quem está mais próximo do tempo exigido para que haja a progressão que é a cada 5 anos.

“...Aqui neste setor temos uma equipe de capacitação, então somos nós que fazemos o planejamento... a gente faz toda logística de inscrições, edital de inscrição, a estrutura da sala onde eles vão estar ministrando os cursos, a história do material didático, se for o caso, a preparação das cadernetas, acompanhamento do planejamento, a certificação, isso é feito por esse setor, por essa equipe que cuida de capacitação”. (Participante 01)

Após a seleção do instrutor, que pode ser interno, do cadastro interno de instrutor que a instituição possui, ou externo, com a escolha do melhor profissional para aquele curso que será oferecido, como também do servidor, que está em prioridade para a capacitação, havendo assim, a liberação do servidor pela instituição para que possa participar dos cursos (no horário em que o curso está sendo realizado).

“...a execução que é ministrar o curso... , ou a gente contrata ou a gente consegue executar alguma coisa através de um cadastro interno de instrutor, a gente tem um edital permanente onde tanto o docente quanto o servidor técnico ele pode elaborar uma proposta de curso para executar,...e outras vezes a gente contrata um profissional pra vir ministrar os cursos...são de outras instituições, profissionais que a gente conhece no mercado que tenha um currículo, e que tenha experiência nessa área, a gente busca pra contratar”. (Participante 01)

Após a etapa de execução, vem a de avaliação do treinamento, na qual foi relatado pelos entrevistados, que são do setor de Desenvolvimento Pessoal, que ao final do curso o mesmo setor não tem como avaliar efetivamente o desempenho dos servidores nas atividades do dia a dia com os novos conhecimentos adquiridos, apenas recebem um *feedback* com relação ao curso se foi bom, mas com relação ao aproveitamento e o uso dos novos conhecimentos nas atividades exercidas a equipe ainda não tem como mensurar, um dos entrevistados cita que a equipe é muito pequena para conseguir coletar esse dados, ficando difícil obter essas informações.

“A gente não tem especificamente um instrumento pra mensurar, até porque a equipe de capacitação é uma equipe muito reduzida, então a gente não tem, hoje, condições de fazer um monitoramento pós à capacitação, o que a gente tem é em linha geral, da mesma forma que a gente escuta reclamação no atendimento, a gente escuta que a prestação no serviço melhorou, pronto, aí a gente tem um olhar geral de que a capacitação...surtiu efeito”. (Participante 01)

Dessa forma pode-se perceber que a avaliação feita pelo setor de Desenvolvimento Pessoal é feita de forma muito superficial, com poucas informações a respeito da situação pós-capacitação.

4.5. Relação com Cargos e Salários

A instituição dispõe de um plano chamado PCCR - Plano de Cargos, Carreira e Remuneração - sancionado desde 2007, que permite que o servidor progrida a cada 5 anos por capacitação e a cada 4 anos por tempo de serviço, não sendo permitido coincidir os dois tipos de progressões no mesmo ano. A capacitação é fornecida pela própria instituição através de cursos de 30, 60 e 90 horas, dependendo assim, em qual classe o servidor técnico-administrativo está inserido.

Conforme Pontes (1998), o programa de cargos e salários também deve estar integrado aos demais programas do RH da empresa, como a avaliação de desempenho, treinamento e recrutamento interno, fazendo com que haja o desenvolvimento do profissional dentro da organização.

Portanto é o que acontece com o plano de cargos e salários da instituição em questão deste trabalho.

Na instituição que é objeto de estudo desta pesquisa as progressões e promoções funcionais ocorrem da seguinte forma, segundo a lei vigente na instituição sancionada desde 2007:

- A progressão funcional do servidor técnico-administrativo ocorrerá por tempo de serviço, grau de instrução e qualificação por meio de cursos de capacitação ou aperfeiçoamento, havendo assim a mudança de um nível de referência salarial para outro maior acontecendo a chamada progressão vertical, ou a mudança de um nível de classe para outro maior dentro da mesma classe, acontecendo a chamada progressão horizontal;
- A progressão por tempo de serviço ocorrerá após a aplicação de Processo de Avaliação de Desempenho recebendo uma referência salarial a cada 4 anos.

- De acordo com a legislação da instituição é considerado Classe A os servidores que possuem ensino fundamental completo. No qual a cada grau de ensino adquirido progride um nível dentro da classe. Os servidores da Classe B são os que possuem ensino médio completo, podendo assim ascender até o Nível III da Classe (ensino médio, técnico e superior) e os servidores da Classe C são os que possuem ensino superior e receberão gratificações por titulação para cursos de mestrado e doutorado não cumulativamente.
- Por titulação de pós-graduação as três classes recebem uma gratificação para curso de especialização na área de sua função, como também para curso de especialização fora da área de sua função.
- A progressão dos servidores por capacitação ocorre da seguinte forma e ainda de acordo com a própria lei da instituição:
- Ao servidor é concedido afastamento total ou parcial para que os mesmos possam participar de cursos de aperfeiçoamento, especialização, mestrado e doutorado. Os cursos de capacitação devem estar relacionados com as atividades funcionais do servidor e aprovados pela Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo de acordo com os interesses da instituição e da utilização desses novos conhecimentos para a melhoria da execução da função;
- A carga horária dos cursos de capacitação exigida é de no mínimo 30 horas para a Classe A, 60 horas para a Classe B e 90 horas para a Classe C;
- O servidor poderá realizar os cursos de capacitação para efeito de solicitação de referências salariais a cada 5 anos de efetivo exercício da função, podendo concluí-lo até 1 anos antes desse período e apresentar o certificado em época oportuna; e
- Se houver coincidência na progressão por tempo de serviço com a progressão por capacitação no mesmo ano prevalecerá a referência por tempo de serviço.

Dessa forma pode-se perceber que a instituição tem essa integração, fazendo com que os treinamentos e cursos de capacitação estejam atrelados ao plano de cargos e salários, para que os seus servidores tenham oportunidade de crescimento na questão de nível profissional e

salarial, através de um setor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, o qual é chamado de desenvolvimento pessoal, que foi o setor no qual foram coletadas e obtidas as informações desta pesquisa.

A legislação que está vigente hoje diz que a cada 4 anos o servidor progrida por tempo de serviço e a cada 5 anos por capacitação, então as pessoas começaram a buscar a capacitação para ter direito a referência. (Participante 01)

Existe o PCCR, no qual o servidor pode progredir por tempo de serviço ou por capacitação, não podem coincidir as duas no mesmo ano...,mas há também uma preocupação da PROGEP, de que o servidor não deve participar de capacitação só por conta da progressão, mas também para atender uma necessidade da instituição...dependendo do nível, ele participa do curso de 30, 60, ou 90 horas.(Participante 02)

Percebe-se uma preocupação do setor de desenvolvimento pessoal em sair em busca dos servidores que possuem o direito de progressão devido à proximidade do tempo que é permitido para que haja a progressão por capacitação, mas que há também a preocupação da capacitação ser adequada e coerente com as atividades exercidas pelo servidor, previsto na própria legislação da instituição.

“A cada 5 anos o servidor tem direito a uma progressão por capacitação, aí a gente faz de tudo , porque há muitos servidores que nunca fizeram e não atentam para isso, que a cada 5 anos eles podem progredir por capacitação, então a gente tenta executar esse curso de capacitação na época correta para que os servidores possam utilizar os certificados para a progressão...Além da gente ver isso, a gente tenta colocar um curso que a gente considere que seja melhor para a realidade da instituição.” ... (participante 01)

A instituição também aceita certificados de cursos feitos em outras instituições, feitos por conta própria do servidor, desde que seja condizente com as atividades exercidas pelo servidor e relevante para a instituição, passando por uma comissão que irá avaliar o curso e o certificado. Essa avaliação é feita tanto para cursos promovidos pela própria instituição quanto por outras instituições, permitindo assim que, no caso do que é promovido pela própria instituição ele seja avaliado antes mesmo de ser promovido para que assim não sejam investidos recursos em um curso que não trará benefícios para nenhuma das partes.

“... os cursos que são promovidos pela instituição a gente tem o cuidado de antes de promover o curso fazer uma consulta a CPPTA, que é a Comissão Permanente do Pessoal Técnico Administrativo, pra que essa comissão ela já dê uma pré-validação

do curso, porque pra progredir o curso tem que ter uma correlação com a atuação...”(participante 01)

“Geralmente essas capacitações são certificadas pela comissão que validam essas capacitações, e aí ele dá entrada no processo pedindo o reconhecimento e a progressão dele, anexando seu certificado...”(Participante 02)

Após o curso, o servidor dá entrada em um processo para que seja validado o certificado e que seja concedida a progressão, e conseqüentemente o seu salário também progrida. Mas, no caso do servidor concluir um curso antes do período da progressão por capacitação que é de cinco anos, a legislação permite que o servidor possa apresentar o seu certificado com até um ano, assim apresentá-lo na época oportuna.

“...quando ele termina o curso, ele vai abrir um processo solicitando a progressão por capacitação, essa progressão não pode coincidir com o ano que ele progrediu com tempo de serviço, elas tem que acontecer em anos alternados, mas aí, por exemplo, ele fez o curso hoje e tem até um ano pra pedir essa progressão, esse certificado tem validade de 1 ano.” (participante 01)

O plano de cargos e salários está ligado diretamente com os treinamentos e as capacitações promovidas pela instituição, podendo ser verificado tanto nos relatos dos entrevistados quanto na própria legislação da instituição. Dessa forma percebe-se a importância dos treinamentos para que os servidores se qualifiquem e juntamente possam ascender na carreira.

De uma maneira geral, percebe-se de acordo com todas as informações obtidas através das entrevistas com os participantes, que a instituição possui um programa de treinamento e desenvolvimento, e que segue as quatro etapas conforme a teoria e os autores utilizados neste trabalho. Também foi possível analisar como é conduzido o programa de treinamento e desenvolvimento pela instituição e o quanto é significativo para o plano de cargos e salários dos servidores técnico-administrativos, promovendo ascensão profissional dos mesmos na instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho foi possível verificar-se que a instituição pública pesquisada possui um programa de treinamento e capacitação dos seus servidores técnico-administrativos, elaborado pelo setor de Desenvolvimento Pessoal. Esse programa está diretamente interligado com o plano de cargos e salários da instituição proporcionando progressões de níveis e aumento salarial, ou seja, o servidor tem a oportunidade de fazer carreira dentro da instituição através das qualificações adquiridas.

Percebeu-se que os treinamentos e capacitações em sua maioria são ministrados utilizando a técnica de classe, que é com uso de sala de aula e instrutores, através de palestras seminários, cursos presenciais ou à distância com o propósito de melhorar e de proporcionar conhecimentos, habilidades técnicas e interpessoais e novas experiências para que possa aplicar nas atividades exercidas pelo servidor fazendo com que melhore seu desempenho e conseqüentemente o serviço prestado pela instituição.

Com relação às dificuldades encontradas para que o programa de treinamento possa ser executado está relacionada à escassez de recursos financeiros, a falta de uma legislação que preveja que um instrutor interno tenha participação nesses cursos com remuneração garantida, a falta de percepção da importância dos treinamentos pela instituição e pelos servidores e a dificuldade de se fazer uma avaliação depois dos treinamentos quanto à prática dos novos conhecimentos nas atividades exercidas.

A instituição segue todas as etapas do treinamento com dificuldade na parte de avaliação como mencionado anteriormente.

Durante toda a pesquisa deste trabalho as dificuldades para realizá-lo estão relacionadas à questão do tempo, pois é um quesito de bastante importância para uma melhor análise dos dados obtidos, para que assim possam ser transformados em informações úteis para um bom resultado do trabalho. Mas de qualquer forma, com o tempo disponibilizado para a realização do mesmo, foi possível obter um resultado satisfatório alcançando todos os objetivos propostos no princípio do trabalho.

O estudo trouxe a oportunidade de se verificar na prática todas as etapas do programa de treinamento de uma instituição pública de ensino superior e como esses treinamentos

influenciam nos cargos e salários dos seus servidores. Dando menção para que um novo estudo possa ser realizado verificando a motivação dos próprios servidores em participar dos treinamentos e em aplicar os novos conhecimentos adquiridos, sendo agora o alvo da pesquisa os servidores utilizando da mesma forma a entrevista como instrumento de coleta de dados, pois permitirá extrair mais informações dos participantes.

6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa/Portugal: Edições 70, 1977.

BASTOS, A. V. B. (2006). Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. Em: J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, L. Mourão & colaboradores. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 23 – 40). Porto Alegre: Artmed.

CAVALCANTE, André Murilo de Souza. **Treinamento como Ferramenta Estratégica para o Crescimento Organizacional**. Revista Foco. Periódico do Programa de Graduação e Pós-Graduação em Administração. Vila Velha – ES, v.1, n.1, Junho/2006. Disponível em: <http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/view/33> Acesso em: 04 de Março de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. -3.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Tradução Roberto Cataldo Costa; Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Lorí Viali. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 5.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. - 10. reimp. - São Paulo: Atlas, 2010.

MAGALHAES, Elenice Maria de et al. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2010, vol.44, n.1, pp. 55-86. ISSN 0034-7612. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122010000100004>. Acesso em 28 de Janeiro de 2015.

MARRAS, Jean Pierre; *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. -14.ed.- São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de **Gestão de Pessoas no setor Público**. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. 184p.: il.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. – 7.ed. rev. e ampl. – São Paulo: LTr, 1998.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 23. ed. rev. e atual.- São Paulo: Cortez, 2007.

STAKE, Robert E.. *Pesquisa Qualitativa: Estudando como as coisas funcionam*. Tradução: Karla Reis; Revisão Técnica: Nilda Jacks. – Porto Alegre: Penso, 2011. 263 p.: il. ; 23 cm.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. – 12. – São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE I – CARTA DE ANUÊNCIA


Prezado Srº Sandy Gonzaga de Melo, pró-reitor de gestão de pessoas da Universidade Estadual da Paraíba.

Eu, Profª Ma. Sheyla Suzanday Barreto Siebra, orientadora do trabalho de conclusão de curso da aluna, Gerlane da Silva Tota, que irá desenvolver uma pesquisa com o tema: Análise do treinamento e desenvolvimento dos servidores técnico administrativos de uma instituição de ensino superior em Campina Grande/PB. Venho por meio desta, solicitar autorização para que possamos realizar a coleta de dados com os colaboradores desta instituição.

Desde já informamos que não haverá custo algum para a instituição, nem para os pesquisados. Também não haverá por nossa parte interferência na operacionalização e/ou nas atividades diárias da empresa. Esclarecemos que tal autorização é uma das condições éticas para a realização de qualquer estudo envolvendo seres humanos, sob qualquer forma ou dimensão, em concordância com a resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

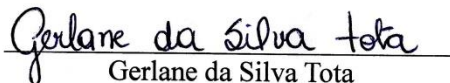
Desde já agradecemos a atenção dispensada.

Atenciosamente,



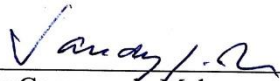
Sheyla Suzanday Barreto Siebra

Profª Ma. Orientadora - Universidade Federal de Campina Grande – UFCG



Gerlane da Silva Tota

Graduanda do curso de Administração de empresas da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG



Sandy Gonzaga de Melo

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da Universidade Estadual da Paraíba

Campina Grande, 10 de FEVEREIRO de 2015.

APÊNDICE II – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Sou estudante do curso de Administração de empresas da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Estou realizando uma pesquisa sob a supervisão da professora Ma. Sheyla Siebra, cujo objetivo é conhecer e analisar o programa de treinamento e desenvolvimento aplicado aos servidores técnico-administrativos em uma instituição pública de ensino superior em Campina Grande/PB. Sua colaboração consiste em participar de uma entrevista esclarecendo questões para conhecimento do programa de treinamento e desenvolvimento praticado pela instituição.

As perguntas foram elaboradas de forma que os pesquisados pudessem refletir sobre como é realizado o programa de treinamento e desenvolvimento desta instituição. A todos os participantes será garantido o direito do anonimato na publicação dos resultados, solicitamos que responda da forma mais sincera possível. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Durante a entrevista será utilizada a gravação de voz dos participantes, desta forma pedimos a autorização dos mesmos, lembrando que terá uso exclusivamente acadêmico e para que as repostas dos participantes sejam transcritas fielmente.

Participando desta pesquisa, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora Gerlane da Silva Tota, pelo telefone: (83) 8862.9834.

Atenciosamente,

Gerlane da Silva Tota

Graduanda do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Campina Grande –
UFCG

Sheyla Siebra

Professora Ma. Orientadora - Universidade Federal de Campina Grande – UFCG

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Local e data

Nome e assinatura do participante

APÊNDICE III - ROTEIRO DE ENTREVISTA

I – DADOS BIO-DEMOGRÁFICOS

1. Idade:
2. Estado Civil:
3. Escolaridade:
4. Área profissional:
5. Cargo/ função:
6. Tempo na função atual:
7. Renda pessoal e familiar:

II – QUESTÕES DIRIGIDAS

1. Fale-me sobre a sua história profissional e como se deu a sua inserção nessa atividade?
2. Quais as funções (setor) que recebem mais treinamentos? Quais os tipos de treinamento? Qual a frequência desses treinamentos?
3. Como é planejado e conduzido o processo de treinamento? Quem realiza o treinamento? Qual a média de duração?
4. Em geral, quantas pessoas participam dos treinamentos? Que temas são mais abordados?
5. Diante da convocação do servidor para participar do programa de treinamento, como se dá a sua receptividade em participar?
6. Como se deu a implantação do programa de treinamento pela primeira vez na instituição? Qual foi a necessidade percebida pela instituição?
7. Você percebe apoio da instituição para a realização dos treinamentos? De que forma?
8. Você percebe alguma dificuldade na execução do treinamento? Quais as limitações na aplicação do programa de treinamento?
9. Como são verificados os resultados do treinamento para a instituição e para o servidor após o retorno às atividades?
10. Caso exista algum treinamento que foi oferecido e não houve um resultado satisfatório em quais das etapas pode considerar que houve falha?
11. Como é o programa de cargos e salários da instituição?
12. O planejamento de treinamentos está vinculado de alguma forma ao programa de cargos e salários da instituição?