

Política de treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor público: Um estudo de caso em uma Autarquia Municipal de Santana do Livramento

Discente: Sigmar Martins Gomes

Orientador: Prof. Me.Cesar Augustus Techemayer

RESUMO

Este trabalho tem como tema a política de treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor público, e busca-se aqui uma qualificação objetiva para o desenvolvimento do setor de recursos humanos ou departamento de pessoal, aprimorando cada vez mais as idéias, conhecimentos na organização, e o desempenho eficiente de uma série de tarefas. A fim de realizar este estudo foi traçado o seguinte objetivo geral: Identificar os fatores que influenciam na política de capacitação e treinamento dos servidores, especificamente identificando os fatores que levam os servidores a manifestarem resistência em participar dos programas de treinamentos, buscando junto aos servidores o que pode ser feito para que o processo de qualificação e desenvolvimento seja uma ação que vá de encontro às necessidades levantadas. Analisar fatores que venham a motivar os servidores a optarem por qualificar-se, o que seria uma ferramenta valiosa para a prestação de serviço de melhor qualidade à sociedade e avaliar o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas no Departamento de Água e Esgotos de Santana do Livramento. Cada pessoa tem uma característica, uma personalidade distinta que interferem na tomada de decisões. Acredita-se que proporcionar treinamentos de forma contínua, não apenas prepara os servidores a desenvolver suas capacidades, mas também influencia na mudança de comportamento. Ao final das análises e discussão dos fatos, sugerir o que pode ser feito a fim de mudar o panorama encontrado.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento, Capacitação, Pessoas

Training and development of people in the public sector policy: a case study on a municipal authority of Santana do Livramento

ABSTRACT

This study deals with the statecraft training and development of people in the public sector, and here we seek to an objective qualification for the personnel or human resources, improving even more and more ideas, organization's knowledge and the efficient performance of a series of tasks. In order to guide this study was done the following general objective: To identify factors that influence server's learning and training, specifically with the factors that lead servers to express resistance to participate in the statecraft's training programs, seeking along with the servers what can be done for the qualification process and development could be an action that meets the needs raised. Analyze factors that may motivate servers to choose to qualify, which would be a valuable tool to provide better quality service to society and evaluate training and development's process in "Departamento de Água e Esgotos de Santana do Livramento" (Water service and sanitation provider Department at Santana do Livramento). Each person has a characteristic, a different personality that interferes with decision making. It's believed that continuously provide training not only prepares servers to develop their capabilities, but also influences on behavioral change. At the end of the analysis and discussion of the facts, to suggest what can be done to change the outlook found.

Keywords: Training, Development, Capacitation, People

1 INTRODUÇÃO

Entende-se que o principal patrimônio das organizações são as pessoas. Os recursos humanos das organizações, composto por pessoas, passaram a ser uma questão de extrema importância para o alcance do sucesso, e o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas.

Observa-se, há alguns anos, na rotina diária dos gestores e servidores públicos, a existência de um atendimento inadequado ao usuário, descaso do servidor com a sua função, bem como para o descuido com o patrimônio público.

Seria este descaso questão cultural? Social? Desapego com determinados princípios? Sentimento de falta de valorização? Falta de capacitação? Falta de conhecimento? Descontentamento salarial? Enfim, qual será a verdadeira causa? Pode-se constatar que a sociedade é diretamente atingida pelo não atendimento ou ainda por um atendimento inadequado ao serviço solicitado ou reclamado. Como combater tamanho problema?

Sabe-se que as organizações precisam de pessoas eficientes, ágeis e dispostas a assumir riscos, para que sejam bem sucedidas. São as pessoas que produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para alcançar este êxito, é imprescindível o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Segundo Bergue (2010), existe uma necessidade de definir uma rota de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais. Se o profissional apresenta dificuldade na realização do seu trabalho, o usuário irá apresentar insatisfação pelo atendimento, já criando intrinsecamente um pré-conceito de má qualidade do serviço ofertado. Nesta perspectiva, o treinamento é a ferramenta ideal para aproveitar o potencial de cada pessoa, conforme as suas atividades.

Pretende-se neste trabalho uma qualificação objetiva para o desenvolvimento do setor de recursos humanos ou setor de pessoal, aprimorando cada vez mais as idéias, conhecimentos na organização, e o desempenho eficiente de uma série de tarefas.

Para isto, este estudo procura levantar os fatores que causam a falta de treinamento e desenvolvimento das pessoas, bem como a resistência imposta pelos mesmos.

Observa-se que as organizações, tanto na iniciativa privada quanto na pública, vêm enfrentando conflitos diários no que tange à satisfação e realização dos seus profissionais, visto que há uma dificuldade muito grande em administrar pessoas, isto porque cada ser humano possui características diferenciadas que o tornam flexível ou não para a tomada de decisão. O diferencial para conquistar um lugar de destaque no mercado, geralmente está na qualificação, treinamento e desenvolvimento contínuo das pessoas que compõe a organização.

Qual será o grau de satisfação do cliente (contribuinte) quanto ao serviço prestado, especificamente do Departamento de Água e Esgotos, Autarquia Municipal de Santana do Livramento, objeto deste estudo, no que tange a morosidade do serviço e a qualidade do mesmo?

Proporcionar um treinamento pode significar para a organização preparar seus funcionários a desenvolver habilidades, conhecimentos, padronização das tarefas e até mesmo mudar o comportamento. Observa-se a existência de dois problemas quanto aos programas de treinamento já promovidos pela autarquia, primeiro é possível evidenciar uma prática pouco frequente por parte dos gestores da autarquia em providenciar treinamento e capacitação de pessoal, e outro é a baixa participação e interesse dos servidores em querer capacitarem-se, e em participar dos programas de treinamento já oferecidos, o que vem apenas aumentando o problema em questão.

A resistência, conforme identifica-se em vários estudos, é natural do ser humano, é uma cultura a ser combatida, pois quando se fala em mudanças, de imediato vem a resposta negativa, sem ao menos pensar em experimentar, é um problema geral que atinge a todas as esferas e organizações. A resistência a uma mudança organizacional pode impedir que esta alcance o sucesso desejado. Somente será possível encontrar medidas para amenizar as resistências ao descobrir quais são elas e seus antecedentes.

Em face à problemática exposta, fica a pergunta problema para o desenvolvimento desta pesquisa:

Quais os fatores que influenciam os servidores do Departamento de Água e Esgotos a criarem resistência em comparecer e desejar participar dos programas de treinamento, capacitação e desenvolvimento de pessoal?

A fim de responder a pergunta problema, foi proposto como objetivo geral identificar quais são os fatores que influenciam na política de treinamento e capacitação dos servidores. Tendo como objetivos específicos:

a) Identificar os fatores que levam os servidores a manifestarem resistência em participar dos programas de treinamentos, ou até mesmo de buscarem a sua qualificação pessoal;

b) Identificar junto aos servidores o que pode ser feito para que o processo de qualificação e desenvolvimento seja uma ação que vá ao encontro das necessidades levantadas;

c) Analisar fatores que venham a motivar os servidores a optarem por qualificar-se, o que certamente seria uma ferramenta valiosa para a prestação de serviço de melhor qualidade à sociedade;

d) Avaliar o processo de treinamento e desenvolvimento do Departamento de Água e Esgotos, em relação ao tema Treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Embasa-se este trabalho em estudos de diversos autores e artigos acadêmicos, elencados nas referências bibliográficas, podendo-se, no entanto afirmar que o mercado está cada vez mais exigente e que a mudança organizacional, visando acompanhar o ritmo acelerado dos avanços, é extremamente necessária. Precisa-se de pessoas hábeis, não apenas no sentido de cumprir as tarefas, mas com capacidade de decisão e fazer as coisas com eficiência. Para isto é necessário investir em treinamento e desenvolvimento das pessoas, que consequentemente terão um melhor conhecimento de suas competências.

Justifica-se este trabalho na necessidade de identificar, no Departamento de Água e Esgotos, os fatores que levam os servidores a demonstrarem desinteresse em seu próprio desenvolvimento, que segundo pode-se observar, a falta de qualificação das pessoas representa um problema para a organização. Espera-se com isto levantar os reais fatores que dificultam uma política de treinamento e desenvolvimento, para então poder amenizar e até mesmo resolver o problema.

Esta pesquisa reúne dados relevantes que identificam, entre os servidores, a atual realidade do patrimônio humano da autarquia, contribuindo para o entendimento dos principais fatores que determinam o índice de resistência exercido pelos mesmos, o que certamente servirá de ponto de partida para um planejamento estratégico e futuro investimento em uma política de treinamento, capacitação e desenvolvimento contínuo no Departamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o avanço do mercado competitivo, a gestão de pessoas vem passando por profundas transformações, e o desenvolvimento dos recursos humanos vem se tornando uma fonte de vantagem competitiva nas organizações. Neste contexto, a presente fundamentação embasará temas relacionados à administração de recursos humanos, administração de recursos humanos na gestão pública, treinamento e desenvolvimento.

2.1 Administração de Recursos Humanos:

Com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase nas horas trabalhadas, faltas e atrasos, com o objetivo de pagamentos ou descontos, surge a Administração de Recursos Humanos.

Na década de 20, o movimento de relações humanas trouxe um desafio extremo à função do chefe de pessoal, pois no modelo de administração surgido nessa época teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores, enquanto que no modelo anterior (escola clássica) se operava à base da força e do autocratismo.

As grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças. Essas, em diversas oportunidades, acabaram por patrocinar estudos e pesquisas na área acadêmica que fizeram com que houvesse uma valorização de novas posturas de comando como forma de se conseguir otimizar os resultados produtivos das organizações (MARRAS, 1999)

A Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade, visando também contribuir política e estrategicamente para melhores relações de trabalho na organização, ou melhor, contribuir para a administração do conflito entre capital e trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.19), entende-se por administração de Recursos Humanos “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”.

A administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicos capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 1999, p.179).

Ao estudar Administração de Recursos Humanos, associa-se com pessoas que participam das organizações e que desempenham determinadas funções e tarefas.

Assim, a Administração de Recursos Humanos surgiu a partir do crescimento e da objetividade das tarefas organizacionais logo após a Revolução Industrial, sendo seu principal intuito ser um órgão mediador entre os problemas organizacionais e os trabalhadores da empresa. Também devido ao alto grau de complexidade das tarefas das organizações, torna-se necessário um órgão capaz de gerir os novos problemas impostos pela situação.

Conforme Marras (1999), a Administração de Recursos Humanos surge a partir do desenvolvimento dos processos, métodos e normas de trabalho, o interesse no estudo de alguns fenômenos observados no campo da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho, principalmente no que se refere ao comportamento humano.

A gestão de pessoas deve programar o papel dos recursos humanos na organização, em respostas à fixação dos objetivos e gerenciados para a obtenção dos resultados almejados pela empresa.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), a administração de recursos humanos identifica quatro grandes categorias de atividades: recrutamento, desenvolvimento, recompensa e relações trabalhistas. A natureza de cada uma delas varia com o passar do tempo e são diferentes para cada empresa, dependendo de suas condições organizacionais e externas, assim como de seus objetivos específicos.

A Administração de Recursos Humanos se caracteriza através da adoção do enfoque sistêmico, o que, no entanto, não significa dizer que em uma organização que mantém um departamento com o nome de recursos humanos desenvolve de fato uma gestão sistêmica de pessoal. Em muitos casos, a designação é dada unicamente para transparecer ares de modernidade da empresa, onde suas atividades executadas são restritas às rotinas trabalhistas e disciplinares.

2.2 Administração de Recursos Humanos na Gestão Pública

Entende-se gestão de pessoas como um processo apoiado nos gestores responsáveis, cada um em sua devida área, tanto nas atividades meio, quanto nas atividades fim das organizações. A gestão de recursos humanos tem a necessidade de aperfeiçoar-se a partir da sociedade, pois o princípio que rege a administração pública é o Interesse Público.

Conforme Chiavenato (1999, p. 4):

O contexto de Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

Corroborando com Santos (2009, p. 19), onde diz que “[...] a idéia de gerir pessoas parece estar inteiramente ligada à de administrar pessoas, mas não é bem assim. A administração de recursos humanos prevê o ser humano como um recurso na administração e cuida de sua instrumentalização: seleção, contratação, treinamento, demissão etc.”

Na visão de Bergue (2010, p. 18), gestão de pessoas no setor público é o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Entende-se que o planejamento é de vital importância para o sucesso da organização, principalmente quando esta for pública. Assim, conforme Bergue (2007, p. 97),

o planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, devendo nele constar: valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenários atual e futuro de atuação do órgão ou ente público e diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas, treinamento e desenvolvimento destas, remuneração e incentivos, atuação e integração social.

Observa-se que alguns segmentos da administração pública não valorizam e não proporcionam a devida importância à área de recursos humanos, tratando-a apenas como um setor que contrata, seleciona e demite pessoas, esquecendo que este setor deve buscar a qualificação dos servidores, além de servir como elo de ligação entre estes e a administração. Sabe-se que nos órgãos públicos havia um grande apadrinhamento de pessoas da família ou de siglas partidárias, sem contar a falta de capacitação de tais pessoas. Com isso, a

Constituição de 1988 iniciou um processo de mudança nesse quadro, buscando da Administração Pública maior transparência, profissionalismo e menos injustiças, além de concursos públicos que ofereçam aos cidadãos oportunidades iguais no ingresso ao sistema.

Grandes mudanças ocorreram no setor público, quando da promulgação da Constituição Federal de 1988. Tais mudanças buscavam tornar as contratações mais transparentes e profissionais, diminuindo o índice de nepotismo e perseguições políticas. Nessa ocasião, foi apresentado à toda administração pública o concurso público, e a estabilidade no emprego foi introduzida na administração direta, ou seja, as contratações na área pública passaram a ser realizadas por meio de processo transparente, aberto para todos e com critérios técnicos.

Percebe-se que a administração de recursos humanos necessita implantar um sistema de incentivos para o profissional, pois é evidente a falta de uma política de treinamento, capacitação permanente e remuneração coerente com o exercício da função pública. Referindo-se aos recursos humanos, afirma Milkovich e Boudreau (2000, p. 31):

O desenvolvimento das pessoas e as atividades de treinamento estão entre as atribuições mais comuns e mais caras da administração de RH. Tais atividades têm por finalidade ensinar novas habilidades, melhorar as já existentes, afetando as atitudes dos funcionários.

O quadro de servidores das organizações públicas deve ser composto de pessoas que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Os gestores e profissionais do setor de recursos humanos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar meios adequados para a locação das pessoas, bem como a identificação de capacitação, reciclagem e treinamento dos servidores.

Entende-se que entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização pública, é a de capacitação de pessoal. Como já relatado acima, o quadro de servidores deve ser composto por funcionários que possuam conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerão.

É fundamental que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, buscando assim identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato, desta forma objetivando contar com servidores aptos a desempenhar suas funções.

Os profissionais da área de Recursos Humanos devem desenvolver práticas para gerar maior competência, além de investir em meios que aumentem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos servidores, e monitorar se as políticas e práticas organizacionais ajudam ou bloqueiam o crescimento do servidor.

O maior desafio da Administração de Recursos Humanos é proporcionar à organização pessoas com características superiores, experientes, capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, atitudes e valores.

As organizações da Administração Pública possuem natureza permanente, porém, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo. Desta forma, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com essas mudanças. Isso obriga a área de Recursos Humanos a desenvolver estratégias com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes.

Para Bergue (2007, p. 457), a mudança constitui fenômeno inerente à organização e se manifesta sob diferentes formas, desde os esforços adaptativos de qualquer ordem e intensidade, inovações gerenciais e de estrutura, até transformações mais radicais que alcançam aspectos substanciais do comportamento das pessoas na organização.

Em se tratando de gestão de pessoas, a administração pública, precisa de urgente modernização de procedimentos e atitudes, sem essa evolução, as tentativas de alcançar o efetivo atendimento à sociedade ficarão comprometidas.

Gerir pessoas significa conhecer tanto processos operacionais e estratégicos quanto pessoais, pois a maior dificuldade na gestão de pessoas é a falta de qualificação dos profissionais, além dos baixos investimentos em capacitação.

Afirma Dutra (2009, p. 38) que:

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

Os profissionais que atuam com a gestão de pessoas, precisam adquirir ainda novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil, de acordo com o qual sejam capazes de atender tanto os usuários internos quanto os externos à organização.

A gestão de pessoas no setor público exerce muitas vezes atividades meramente burocráticas, sendo necessárias evolução e mudanças, buscando integração entre a organização e seus servidores. As políticas de recursos humanos passaram por dificuldades quanto às tentativas de planejar, captar, desenvolver e avaliar a organização.

O excesso de burocracia dificulta muito a atuação do RH, sendo que um dos maiores desafios dessa gestão é o de conviver com as sucessivas mudanças, praticamente a cada quatro anos. Nesse cenário da Administração do RH, é imprescindível que o setor público, independente da esfera, seja composta de pessoas preparadas para enfrentar essas constantes mudanças, buscando assim maior qualidade, otimização dos recursos, produtividade das ações, a fim de gerar resultados.

2.3 Desenvolvimento e Treinamento

A cada dia as organizações estão se conscientizando de que seu sucesso será influenciado pela qualificação de seus colaboradores ou servidores, no caso da organização pública, e por isso passam a atribuir maior relevância à gestão estratégica de pessoas, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências humanas e profissionais.

Desta forma, entende-se que as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal vêm se tomando cada vez mais vitais e necessárias para as organizações devido às profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que caracterizam o atual cenário nacional e internacional. Os servidores devem agregar todo o conhecimento adquirido, através de treinamento e capacitação, de maneira que ocorra uma mudança de comportamento e otimizar a execução de suas atividades a fim de alcançar os objetivos organizacionais, assim como os objetivos individuais.

Treinamento e o desenvolvimento, apesar de serem distintos, são formas de desenvolver pessoas. As ações de treinamento visam produzir melhorias no desempenho das pessoas, enquanto as ações de desenvolvimento são mais abrangentes, compreendendo aspectos que vão além do desempenho no trabalho e estão relacionadas ao crescimento individual e valores dos treinados.

Cursos técnicos, profissionalizantes, bem como os de graduação e pós-graduação, pode-se conceituar como ações de educação, e são geralmente de média e longa duração. No entanto, o desenvolvimento tem por objetivo principal a qualidade de vida no trabalho, e inclui em suas atividades palestras, cursos, seminários, oficinas entre outros. Já o treinamento compreende ações educacionais de curta e média duração cujo objetivo são as melhorias imediatas de desempenho.

Nesse contexto, as políticas de treinamento e desenvolvimento não estão focadas apenas no servidor, mas também na estrutura organizacional, tendo em vista que o processo de aprendizagem objetiva uma alteração positiva do comportamento do profissional direcionada aos requisitos físicos e pessoais do cargo e da organização.

O objetivo principal do treinamento é o de obter resultados em curto prazo onde as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades, que podem utilizar em suas atividades dentro das organizações. O treinamento capacita às pessoas dentro da área de Gestão de Pessoas.

Segundo Chiavenato (1998, p.493), “treinamento é o ato de preparar as pessoas para o ambiente de trabalho tanto dentro como fora dela”. Diz que outros especialistas consideram que os treinamentos desenvolvem a força do trabalho dentro dos cargos em que ocupam, considerando o treinamento como uma ferramenta importante para a educação de um modo geral.

De acordo com Marras (2000) o treinamento é um processo em curto prazo com o objetivo de esclarecer os conhecimentos adquiridos, as habilidades e as atitudes, cada trabalhador, analisa e faz identificar uma reflexão total da sua bagagem, de tudo que ele tem de bom e melhor para o seu desenvolvimento.

O treinamento de funcionários é o mesmo que investir, pois os valores investidos são facilmente recuperados através dos resultados obtidos por eles mesmos.

Como já relatado, treinamento e desenvolvimento não são a mesma coisa, tem conceitos diferenciados e ações distintas, embora os objetivos tenham uma perspectiva semelhante.

Para Marras (2000), o desenvolvimento é muito utilizado na prática do dia-a-dia, ele tem a capacidade de motivar os empregados para torná-los pessoas valiosas dentro da organização.

A mudança dentro das organizações e no dia-a-dia deve quebrar os paradigmas existentes e dar lugar aos novos, desta forma muda-se a maneira de ver e encarar a rotina diária de trabalho e os desafios que se apresentam constantemente. Nas organizações o treinamento e o desenvolvimento têm conceitos diferentes.

O treinamento tem o objetivo de condicionar os funcionários na execução de suas atividades. Desenvolvimento objetiva o crescimento pessoal dos funcionários, através de seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes, que, somadas, resumem-se em competência.

O desenvolvimento não inclui apenas o treinamento, mas também as experiências que vão surgindo no decorrer do processo. O foco do desenvolvimento é voltado para os cargos que são abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado ou servidor.

O desenvolvimento tem por objetivo a médio e curto prazo despertar o potencial dos funcionários, buscando aumentar as suas competências, agregando valor para dentro das organizações mostrando o conhecimento adquirido durante o processo de treinamento.

Com o desenvolvimento das pessoas, as organizações investem mais em seus empregados ou servidores, tornando-os mais eficientes e eficazes, sendo isto de muita importância para o cargo em que ocupa.

O planejamento para um treinamento requer em primeiro lugar incentivar o funcionário, para que ele busque conhecimentos para seu autodesenvolvimento. O gestor deve conscientizar o servidor da importância do desenvolvimento pessoal e buscar o aperfeiçoamento contínuo, fazendo com este que se sinta valorizado pela empresa, dando-lhe oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

O desenvolvimento e a capacitação do quadro de servidores deve ser uma das preocupações dos gestores, tendo o cuidado para que este receba o treinamento adequado.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o método utilizado na execução do trabalho, demonstrando o tipo de pesquisa, técnicas de coleta de dados, bem como a análise dos mesmos. De início foi realizada uma pesquisa bibliográfica objetivando obter o referencial teórico que contribua para a compreensão das práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações bem como o entendimento da administração na área de recursos humanos.

O trabalho em questão apresenta um estudo de caso, descritivo e analítico, com abordagem qualitativa e quantitativa.

No caso a ser estudado opta-se pela pesquisa descritiva que “[...] têm como objetivo a descrição das características de determinada população” (GIL, 2010, p. 27). Ainda segundo o autor “[...] são incluídas neste grupo as pesquisas que têm como objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população” (GIL, 2010, p. 28).

A pesquisa é descritiva e analítica onde retrata a verdade em uma empresa específica ou a um princípio autêntico em conformidade do que é real.

O método deste trabalho é um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, visando a intervenção em uma realidade onde descreve a complexidade do problema em questão. Conforme Yin “[...] o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (YIN, 2010, p.24).

Para este estudo, foram realizadas entrevista semiestruturada, pesquisa de levantamento (*survey*) e uma observação participante, sendo esta pelo período de um mês. A pesquisa foi desenvolvida no DAE – Departamento de Água e Esgotos de Santana do Livramento – Autarquia Municipal, com a amostra de 30 servidores de quadro, enquanto que as entrevistas foram realizadas com os gestores (diretores da autarquia) e cinco chefes de setor do departamento, sendo estas as fontes primárias. E como fonte secundária, há a amostra de documentos comprobatórios (pesquisa documental). Justifica-se a utilização de referida amostra, por entender que esta possibilita as informações necessárias para o desenvolvimento do tema, observando a realidade passada e atual do departamento.

Para a coleta de dados, foram utilizados questionários, entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, visando obter informações e conhecimentos a respeito de um problema, para o qual se busca uma resposta, neste caso, entrevistas, questionários e pesquisa de documentos relativos a gestão de pessoas e treinamentos. Conforme Marconi e Lakatos (2009), o questionário pode ser definido como um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Universo da pesquisa e amostragem (etapa quantitativa) ou Grupo de Respondentes (etapa qualitativa)

O Departamento de água e Esgotos é hoje composto por um quadro de 242 Servidores, cinco diretores, sendo eles o Diretor Presidente (DP), Diretor Administrativo (DA), Diretor Financeiro (DF), Diretor Operacional (DO) e Diretor de Planejamento e Estatística (DPE) e ainda por 30 chefes de setor, sendo estes distribuídos entre as áreas Administrativa, Financeira e Operacional.

Aplicação do instrumento de coleta de dados ou Forma de coleta dos dados

A pesquisa foi realizada da seguinte forma:

- a) Entrevistas semiestruturada com dois Diretores e Cinco Chefes de Setor, os quais serão tratados aqui como Entrevistado 1 (E1) Entrevistado 2 (E2), e assim sucessivamente.
- b) Questionário fechado/aberto, aplicado para 30 servidores.
- c) Observação participante pelo período de 30 dias, no Setor de Rede de Distribuição. Nesta ferramenta utiliza-se nomes fictícios, a fim de salvaguardar a identidade dos servidores.
- d) Pesquisa documental junto ao Setor de Contabilidade, sendo esta a relação dos treinamentos pagos desde o ano de 2009 até o corrente ano.

Para a análise dos dados foram utilizadas tabelas, quadros, seguidos de textos explicativos, sendo utilizada a técnica de análise descritiva e interpretativa, utilizando-se ainda da técnica de amostragem probabilística.

4 POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Em geral, mas principalmente na esfera municipal, é escassa e limitada a implementação de tecnologias de gestão fundamentadas em diagnósticos que adotem técnicas de pesquisa. Uma boa avaliação para o estudo deve estar precedida de uma consistente investigação científica, que segundo Bergue (2010, p. 80), depende de um processo de coleta de dados estruturado e conduzido de forma consistente e segura, de modo a conferir maior confiabilidade às proposições.

Para o desenvolvimento deste trabalho foram elaborados 30 (trinta) questionários contendo questões fechadas e abertas, aplicados aos servidores, foram aplicadas 07 (sete) entrevistas semiestruturadas, sendo para 05 (cinco) chefes de setor e 02 (dois) diretores. Também foi utilizado como instrumento de pesquisa a observação participante bem como a pesquisa documental, como já especificado na metodologia.

O tema escolhido para o desenvolvimento deste trabalho foi motivado da inquietação observada com a resistência dos servidores em aceitar as mudanças tecnológicas ocorridas no DAE, em especial no que se refere ao sistema de informática, e pelo desinteresse próprio na qualificação. No entanto, foi possível observar que a falta de capacitação, a ausência de treinamentos, o que interfere diretamente no desenvolvimento da pessoa, não é unicamente descaso do servidor, mas um dos fatores que colabora grandemente com isso é a inexistência de um programa de capacitação por parte da instituição.

Corroborando com Bergue (2010, p. 208), cabe à administração (gestores) a análise do ambiente interno, identificar as restrições e ineficiências do aparelho administrativo e dos processos organizacionais. Durante o período de pesquisa é possível apontar que esse processo não é praticado na autarquia o que, portanto, vem colaborar com o despreparo, falta de qualificação e inoperância do servidor, bem como dos contratados e CC's (Cargos em Comissão) daquele órgão. Pode-se classificar este processo como fundamental para a transformação de pessoas.

Afirma Bergue (2010, p. 254), referente ao processo de transformação de pessoas:

Esse processo tem como produto a promoção do treinamento especializado e o desenvolvimento das pessoas. Trata-se de um processo complexo que envolve desde o diagnóstico situacional, passando pela identificação de potencialidades pessoais e necessidades institucionais, até a formulação de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Executado o processo de transformação, faz-se necessário o acompanhamento de pessoas, tornando assim estes dois um processo cíclico.

O monitoramento das pessoas deveria ensejar reflexos na remuneração, o que na iniciativa pública limita-se às normas, regras e legislação. “Outro vetor de importância [...] é aquele centrado eminentemente em valores como o reconhecimento, que privilegia a dimensão humana e comportamental” (BERGUE, 2010, p. 254).

A construção do capital intelectual nas organizações públicas está cercado de restrições, muitas das quais ausentes do rol de preocupação dos gestores de empresas privadas, tais como a defasagem técnica dos agentes, a cultura organizacional bem como a estrutura normativa. Obstáculos como estes não devem atingir os gestores públicos senão para motivá-los pela imposição de um desafio maior. Neste contexto, as ações de gestão devem conduzir de forma articulada na reforma e renovação de quadros, estruturas, processos de trabalho (treinamento e desenvolvimento), estimulando a participação, a criatividade e a inovação no ambiente organizacional, indicando para o alcance de melhores níveis de eficiência e efetividade nas ações do serviço público.

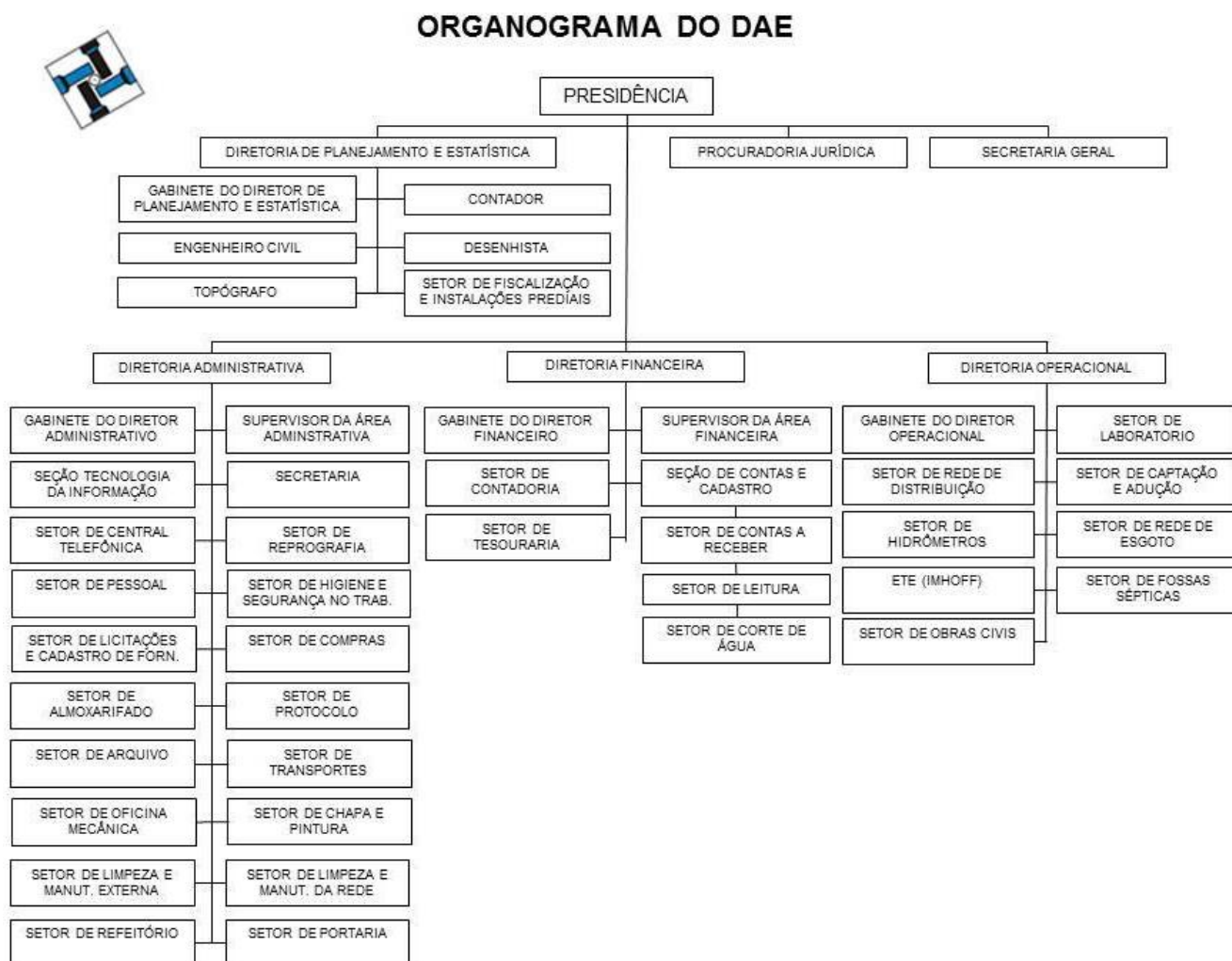
A motivação das pessoas, principalmente no ambiente de trabalho, é sensível à influência de diversos fatores, entre eles e em especial estão as limitações culturais (crenças, valores, etc.), os objetivos individuais, os métodos de intervenção e diagnóstico. A motivação, de forma ampla, pode-se definir como o interesse de uma pessoa, para a ação, revelando-se como um impulso constante, orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação.

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS NO DAE

O DAE (Departamento de Água e Esgotos) de Santana do Livramento é uma Autarquia Municipal, responsável pelo tratamento e distribuição de água, bem como tratamento e coleta de esgotos. Foi criado no dia 23 de setembro de 1969, através do Decreto Lei nº 23. Hoje o Departamento atende cerca de 30 mil economias. A visão do Departamento é ser reconhecido como uma autarquia moderna, eficiente na distribuição de água, coleta e tratamento de esgoto. Sua missão é a de prestar um serviço de qualidade à comunidade, com eficiência e rapidez, aproveitando nossa potencialidade que é a água, implementando um trabalho na busca da melhoria do saneamento básico, conscientizando a população que a arrecadação do DAE reverte-se em obras para a melhoria da saúde pública, sempre preservando o meio ambiente. Os valores almejados pelo Departamento são a ética, companheirismo, colaboração, diálogo, dedicação, profissionalismo e respeito.

Por ser uma Autarquia Municipal, o DAE possui um quadro de funcionários próprio, conforme reza a Lei 2621, de 27 de abril de 1990. Segundo a Lei 2621/1990, o DAE integra dois quadros funcionais: O quadro de cargos de provimento efetivo e o quadro de cargos em comissão e funções gratificadas. Integra o quadro de cargos de provimento efetivo os servidores nomeados por concurso público, sendo estes efetivos e de carreira. Já o quadro de cargo em comissão e funções gratificadas é composto por servidores nomeados para assumir cargos de confiança e chefia, respectivamente. Ressalte-se que somente servidores efetivos podem assumir função gratificada. Atualmente o corpo funcional do DAE é

composto por 242 servidores entre concursados, celetistas, ocupantes de cargo em comissão e contratados por tempo determinado, os quais estão distribuídos em cinco diretorias. As diretorias que compõem a Autarquia são: a Diretoria Presidencial, Diretoria Administrativa, Financeira, Operacional e de Planejamento e Estatística, como mostra o organograma à continuação.



Fonte: Departamento de Água e Esgotos

Amparado nas pesquisas, entrevistas, observações realizadas e provas documentais obtidas é possível ainda constatar que uma pequena parcela de servidores é beneficiada com cursos e treinamentos. Isso se deve ao fato dos programas serem realizados por órgãos de assessoria, como o IBRAP e IGAMM, que possuem suas sedes na cidade de Porto Alegre, o que demanda o afastamento do servidor de seu expediente de trabalho, bem como o pagamento de diárias. Isso gera despesas ao erário, tornando-se inviável aplicar o programa ao quadro integral de servidores do DAE.

Analisando minuciosamente as respostas obtidas nos questionários, observa-se certo descontentamento dos servidores, que classificam como imparcialidade o fato de alguns serem atendidos em seus pedidos de realização de curso e outros terem os seus pedidos

negados. Isso pode ser observado na resposta de um dos servidores a uma das questões abertas do questionário aplicado, onde foi perguntado se existe a possibilidade do servidor solicitar treinamento, e no caso afirmativo explicar o procedimento:

“Através do conhecimento de curso de interesse é solicitado à direção e esta avalia se cabe ou não oportunizar a preparação. Porém sei de colegas que conseguiram. Já solicitei três vezes e nunca fui atendida.”

Com base nos instrumentos de pesquisa utilizados, observa-se que as dificuldades com a capacitação e desenvolvimento de pessoas no setor público envolvem outros fatores além da mencionada resistência dos servidores. Após um cuidadoso trabalho de campo percebe-se que o DAE não possui um programa de treinamento, capacitação e desenvolvimento de pessoas. Na entrevista aplicada aos diretores e aos chefes de setor, foi perguntado se existe um programa de treinamento padronizado no DAE. De forma unânime foi afirmado que não existe nenhum programa, com ressalvas da existência de alguns treinamentos isolados, sendo esta a resposta do entrevistado:

E5: “No DAE, este tipo de prerrogativa nunca foi implementada, porém há treinamentos avulsos que não obedecem a um cronograma de treinamentos”.

Pergunta: Se ao ser nomeado um servidor, este é submetido a algum treinamento referente ao seu cargo. Da mesma forma, a afirmação negativa foi unânime, como verifica-se na resposta de um dos entrevistados:

E3: Não são feitos treinamentos. Quando nomeado o servidor, este não é submetido a nenhum treinamento formal, e sim diariamente vai aprendendo as suas tarefas na prática, com o auxílio dos outros servidores do setor.

Isto permite identificar que nenhum servidor recebe um treinamento prévio para assumir um cargo, sendo obrigado, desde o primeiro dia, a aprender observando os colegas ou dependendo da boa vontade destes em ensiná-lo a desempenhar as tarefas. Aliado a isto estão os vícios, as manipulações, as manias (síndrome do mesmo – “sempre foi assim”), que podem levar a um prejuízo no serviço prestado, bem como no uso dos materiais e do patrimônio público, diretamente influenciando na qualidade, na eficiência e eficácia do serviço prestado à comunidade.

Questionado o Entrevistado 1 sobre a participação dos servidores nos treinamentos em percentual, e se esta é facultativa ou obrigatória. A mesma pergunta foi indagada ao Entrevistado 2, ao que ambos demonstraram desconhecer esses dados como pode-se observar:

E1: Não existe um número percentual específico, tendo em vista a inexistência de relatórios de frequência, com raras exceções, e a participação é facultativa.

E2: Acredito ser este controle de participação uma atribuição da área administrativa, porém eu particularmente não levo o controle dos servidores lotados em minha área de atuação. A participação é facultativa, exceto em alguns casos onde é feita a convocação.

Fica evidente a falta de controle neste quesito, e o fato de ser facultado colabora para esta falha. Acredita-se que o controle seria mais efetivo se fosse uma exigência da Autarquia a participação dos servidores nos treinamentos realizados.

Embora exista, ainda que em percentual muito baixo, algum tipo de programa de treinamento (cursos) e desenvolvimento de pessoas (seminários e palestras), como pode-se comprovar na análise do material coletado, percebe-se outra falta ou falha no processo de acompanhamento, que simplesmente inexistente. Nas sete entrevistas que foram aplicadas entre diretores e chefes de setor, foi perguntado: “Como são avaliados os treinamentos? O Departamento percebe influências do treinamento sobre a motivação dos servidores?”. A resposta de todos foi de que não existe um sistema de avaliação, porém que é possível perceber a mudança (maior presteza e agilidade) nos setores.

E1: Não existe um sistema de avaliação, o que se percebe é a mudança no andamento dos setores, que na sua maioria ganha agilidade.

E2: Desconheço um processo de avaliação, em primeiro lugar porque estava afastado da Autarquia a 4 anos, e neste período não sei que treinamentos houveram, porém anteriormente afirmo que nunca existiu. Os servidores que recebem algum tipo de treinamento trabalham de forma melhor.

E3: Não é realizado treinamentos. O que existe são cursos de aperfeiçoamento na área onde o servidor trabalha, e o mesmo só ocorre quando solicitado pelo servidor (quando o mesmo vê necessidade). Alguns servidores tem motivação para tais cursos, outros não.

E6: Pela inexistência de treinamento, não há avaliação, além do estágio probatório.

Para Chiavenato (2000, p.499):

A importância do treinamento é fazer com que o funcionário se auto-desenvolva e que consigam encontrar seus próprios meios de reciclagem, é fazer a integralização da equipe com os novos colegas e fornecer novos conhecimentos aos mais antigos, sempre visando a importância de desenvolver o seu conhecimento pessoal.

Quando perguntado sobre a importância e como a organização observa o retorno dos treinamentos realizados, os chefes de setor e diretores respondem que consideram de suma importância a capacitação, tendo em vista que aqueles que receberam o treinamento trabalham com mais confiança, passando a dominar as suas tarefas. Também corroboram que a mão de obra será mais qualificada, ocasionando assim uma maior eficácia. No entanto, com esta percepção de melhorias, a Autarquia carece de um programa padronizado de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

E1: Os servidores que recebem treinamento trabalham com mais confiança, pois passam a dominar as tarefas do setor. Percebe-se que os setores tornam-se mais ágeis e os servidores mais confiantes nos serviços realizados.

E2: Muito importante, pois vamos ter mão de obra qualificada, entrar para a modernidade, avançar, mas de nada adianta sem aquisição dos equipamentos modernos para tirar 20 anos de atraso. Muito bom, apesar de muito pouca execução de cursos.

E3: Não respondeu quanto a importância. Existe sim um retorno pelos servidores dos cursos realizados, pois mesmo quando o fazem é para melhorias no desenvolvimento das suas atividades no trabalho.

E4: Se houvesse seria de muita importância para todo o grupo, pois a função do setor muitas vezes é difícil de ser realizada devido as adversidades do serviço. Não há possibilidade de observação de melhorias através de treinamentos, pois ele não existe. Mas há um grande comprometimento com as tarefas de parte dos funcionários deste setor.

E5: Os treinamentos, são de suma importância em virtude da capacitação e qualificação necessárias aos servidores, tanto da área administrativa como operacional, considerando a necessidade de propiciar a eficiência e eficácia nos serviços prestados pela Autarquia. A ausência de treinamentos conduz o servidor ao aprendizado baseado no conhecimento de terceiros que por sua vez também aprendem a trabalhar dessa forma. Ocorre que esse tipo de aprendizado desqualifica os serviços da Autarquia, levando à insatisfação do usuário. Quanto ao retorno, se este setor tivesse um cronograma de treinamentos específicos, com certeza haveriam expressivas melhorias, considerando que todos os servidores lotados neste setor aprenderam a desempenhar as atividades atinentes ao setor por intuição e raciocínio lógico.

E7: Todo treinamento sugere algum aprendizado e no nosso setor seria a contento para desempenharmos nossas funções de maneira mais eficaz, evitando ao máximo deslocamentos desnecessários ou sobrecargas de atividades individuais. Quanto ao retorno, não respondido.

Entende-se que, ao constatar que uma ação trouxe grandes contribuições e melhorias no andamento das diversas tarefas e procedimentos executados no serviço público, é necessário dar continuidade a essa ferramenta que tem grande importância para o desenvolvimento pessoal e da organização. Evidencia-se que os programas de treinamento e

desenvolvimento de pessoas não são uma falta atribuída unicamente à resistência humana, mas também à uma falha administrativa que não tem um programa padronizado para tal.

Apresenta este trabalho uma análise de resultados obtidos a partir de 30 questionários aplicados a servidores de diferentes áreas e setores. Tendo em vista a limitação de um significativo percentual, nas respostas obtidas, resulta prejudicada a interpretação e análise dos resultados, aumentando portanto o grau de dificuldade para uma análise descritiva. No entanto, o diário de campo permite uma interpretação mais exata. Acredita-se que por ser a observação participante uma ferramenta de cunho informal, o servidor fica mais à vontade em responder as indagações. Em conversas informais e questionamentos a servidores durante a observação participante foi possível chegar a algumas constatações interessantes, tais como o desinteresse em capacitar-se por acreditarem que serão escalados para a execução de serviços, enquanto outros que não passaram pelo processo de treinamento, supostamente, não estariam entre os convocados.

Outro fator identificado que colabora com a resistência dos servidores em querer capacitar-se foi a declaração do servidor A, que disse o seguinte: “Por que qualificar-me se vou continuar recebendo o mesmo?” Os servidores em final de carreira, próximo da aposentadoria, são os mais resistentes, dizendo: “sempre fiz assim”, “não tenho mais idade”, “não vou ser reconhecido”, entre tantas outras declarações.

A observação participante permitiu constatar um grande descontentamento por parte daqueles servidores no que diz respeito ao “favorecimento”. A maioria demonstrou certa revolta por serem conhecedores de que alguns são agraciados com cursos e treinamentos de forma individual, pois tem os seus pedidos atendidos, enquanto que um grande percentual não teve essa “sorte”. Pode-se comprovar esse fato nas provas documentais obtidas junto ao Setor de Pessoal e Contabilidade.

A fim de justificar essa colocação, cabe citar um dos casos contidos nos documentos, que é o pagamento de um curso de Secretariado Executivo a um único servidor, no valor de R\$ 3.960,00 (três mil novecentos e sessenta reais), curso pago em duas Notas de Empenho, por ser um curso dividido em dois semestres. Este é apenas um dos exemplos encontrado entre outros como o caso dos cursos pagos ao IGAMM (Instituto Gama de Acessoria a Órgãos Públicos), onde no máximo foram contemplados apenas dois servidores em determinados cursos, porém sendo a maioria de forma individual.

Cabe ainda ressaltar que os servidores beneficiados com cursos no IGAMM, por ser uma instituição com sede na cidade de Porto Alegre, tem por direito as despesas de viagens e diárias, fator esse que colabora ainda mais com a indignação daqueles servidores que não tem as suas solicitações atendidas.

Conforme a pesquisa documental, verificou-se a existência de 45 (quarenta e cinco) empenhos de cursos e treinamentos, no período de cinco anos e meio, número muito baixo considerando o tempo e a quantidade de servidores que compõem o quadro funcional do departamento. No ano de 2009 foram pagos 12 empenhos e em 2013 foram 14, perfazendo mais da metade que a soma dos demais meses. Curiosamente esses dois levantamentos citados referem-se a duas gestões distintas, o que deixa claro que o problema não é apenas de ordem política, mas também de falta de critérios e padronização.

Na sequência apresenta-se uma tabela referente aos dados coletados provenientes dos questionários aplicados, a fim de analisar a real situação da política de treinamento e desenvolvimento de pessoas do DAE. O questionário está composto de 12 questões, porém na tabela que segue apenas são contempladas as questões que apontam maior relevância. Tendo em vista a limitação das respostas que acabaram prejudicando a análise dos dados e avaliação de resultados.

1- Você tem ciência de que já tenha sido feito levantamento da necessidade de treinamento e capacitação do pessoal na Autarquia?	
Sim	10%
Não	90%
2- Existe possibilidade do Servidor solicitar algum tipo de curso/treinamento? Explique o procedimento em caso afirmativo.	
Sim	80%
Não	20%
3- O DAE desenvolve cursos/treinamentos (interno/externo) para o quadro funcional? Se sim com que frequência	
Sim	67%
Não	33%
4- Se o DAE já realizou algum tipo de curso/treinamento, você chegou a participar deste? Por que?	
Sim	50%
Não	47%
5- Caso você tenha participado de algum curso/treinamento, responda se a Autarquia realizou uma forma de acompanhamento (aplicação/avaliação) do curso realizado	
Sim	7%
Não	50%
Não responderam	43%
6- Qual tipo de curso/treinamento foi realizado?	
Curso técnico/profissionalizante	7%
Cursos Operacionais	17%
Cursos Instrumentais (utilização de aparelhos/ferramentas)	13%
Cursos comportamentais (habilidade/atitudes)	13%
Cursos de Informática	13%
Treinamentos de sistema operacional	17%
Outros	10%

Tabela 1: Questionário aplicado

Fonte: Sigmar Martins Gomes

Na questão 1 disposta na tabela, pode-se verificar que a autarquia, exceto em algum momento, não fez levantamento da necessidade de treinamento e capacitação de pessoal. Como já referenciado nas teorias pelos mais diversos autores, o treinamento é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento de pessoal e da organização. “Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.”

(CHIAVENATO, 1985, p. 288). Pode-se dizer que este é um dos motivos do descontentamento dos usuários para com o serviço público, nas mais diversas áreas.

No segundo questionamento é possível observar que existe sim a possibilidade do servidor solicitar curso/treinamento, porém junto a esta existe uma questão aberta, perguntando sobre o procedimento, onde um percentual significativo respondeu que é realizado através de pedido de compra encaminhado pelo chefe do setor. Entre as respostas observa-se que feito o pedido, a aprovação depende da diretoria, havendo um descontentamento pela imparcialidade nos atendimentos.

Na terceira questão pode-se verificar que 67% dos servidores concordam que o Departamento desenvolve cursos ou treinamentos. Porém foi relatado na questão aberta que estas atividades não são muito frequentes.

Na questão 4 da tabela, 50% dos servidores participaram de algum curso ou treinamento, os quais na maioria foram palestras ou seminários, atividade ligada diretamente ao desenvolvimento de pessoas. Na resposta aberta a este item grande percentual respondeu que participaram por haverem sido convocados. Oportunamente cabe relatar que no mês de julho de 2014, foi efetuado dividido em 8 turmas de 30 servidores, em datas distintas, uma palestra sobre Saúde Mental no Ambiente de Trabalho. Na observação participante, ficou claro que realmente a maioria dos servidores participam por serem convocados, muitos o fazem contra a própria vontade.

Como pode ser observado na tabela, a questão 5 indica que não existe acompanhamento pós curso. Os servidores que não responderam a questão estão entre aqueles que nunca realizaram qualquer tipo de curso/treinamento.

O último questionamento mostra que os cursos realizados foram desenvolvidos nas mais diversas áreas, porém com pouca frequência e pouca carga horária. Os cursos de informática e sistema operacional foram por ocasião da substituição do sistema de informática do departamento, foi necessário o treinamento dos servidores ligados diretamente à área burocrática, portanto apenas alguns foram beneficiados. Muitos dos servidores aprenderam a utilizar o novo sistema recebendo orientação de colegas e até mesmo aprendendo por conta própria, com o uso na rotina diária.

5 CONCLUSÕES

No caso do Departamento de Água e Esgotos, as pessoas são admitidas trazendo consigo algumas necessidades e ideais próprios que interferem em sua atuação no ambiente de trabalho, sendo visíveis em determinadas situações, mas geralmente complexas. Dessa forma, torna-se viável identificar as necessidades que as pessoas têm e implementar uma política de treinamento que permita eliminar as deficiências e vícios existentes no ambiente de trabalho.

O planejamento e a elaboração de programas de treinamento contribuem para o aprimoramento do desempenho dos servidores, assim como das atividades executadas por uma organização, gerando resultados significativos e vantajosos no mercado de trabalho.

Baseado no objetivo desta pesquisa, que é identificar quais são os fatores que influenciam na política de treinamento e capacitação dos servidores, as dificuldades enfrentadas pela administração em promover programas de treinamentos e capacitação e constatar a participação dos servidores em programas já ofertados pelo Departamento de Água e Esgotos, conclui-se que, além da resistência dos servidores, movidas por diversos fatores, o DAE valoriza pouco o treinamento, pois promove pouquíssimos eventos desta natureza durante o ano. Este aspecto representa uma característica desfavorável frente às exigências da sociedade no tocante ao serviço público prestado, tendo em vista que o

treinamento capacita os funcionários para realizarem melhor suas tarefas, com reflexos positivos nos resultados do trabalho.

Observa-se também que a maioria dos treinamentos realizados apresentam enfoque direcionado para servidores ligados diretamente com a parte burocrática e administrativa, permitindo concluir que esta área e o contato com o cliente são prioridades para o DAE, que reconhece a importância do bom atendimento ao usuário, porém esquecendo-se dos serviços de ordem operacional.

Quanto à participação dos funcionários em treinamentos, a maioria dos entrevistados revela que não existe um programa padronizado frequente, e quando existem, não são exigência e sim facultados aos servidores. Nesse sentido, entende-se que deve existir a implantação de um programa de treinamento e desenvolvimento de forma consensual com o funcionário desde a etapa do planejamento e não de forma arbitrária, porém a participação dos mesmos deve ser exigência da organização, pois a proposta de desenvolvimento e capacitação de pessoas é imprescindível para o crescimento da organização.

Constatou-se que, embora tenham sido poucos os treinamentos promovidos, a aplicação do conteúdo assimilado nesses treinamentos traz reflexos positivos para o desempenho do servidor e, conseqüentemente, para o departamento. Indiscutivelmente o treinamento promove mudanças no comportamento profissional de um funcionário, contribuindo para que apresente melhor desempenho e influenciando positivamente o ambiente de trabalho. Isto representa um impacto significativo no dia a dia da autarquia, refletindo em seus resultados.

Verificou-se ainda que, para a maioria dos entrevistados os programas de treinamento são essenciais para o desenvolvimento e qualificação, possibilitando assim um melhor serviço prestado, apesar de na prática não acontecer como o desejado. Observou-se que os servidores demonstram interesse em participar de cursos, ao mesmo tempo em que existe neles a resistência por fatores como a falta de valorização e motivação financeira.

Os diretores e chefes de setor entrevistados, em sua grande maioria, reconhecem o impacto do treinamento sobre o desempenho do funcionário e os reflexos positivos que trazem para os resultados organizacionais, apesar de não transformarem em prioridade a realização dos mesmos para os servidores por mais vezes durante o ano.

Por fim, diante da inegável importância do treinamento para os desempenhos individual e organizacional, sugere-se que o Departamento de Água e Esgotos de Santana do Livramento priorize a implementação de programas sistemáticos de treinamento, independentemente do ramo de atividade, inserindo em sua programação a realização de treinamento dentro de cada trimestre ou semestre, contemplando esses programas no PPA como forma de manter seu quadro de pessoal preparado técnica e psicologicamente frente às inovações que o mercado apresenta diariamente.

Para o sucesso de um projeto de treinamento é importante contar com equipes capacitadas e abertas para algumas mudanças, bem como a participação dos gestores nestes eventos, a fim de mostrarem o exemplo e aplicarem o atributo de liderança. O treinamento poderá ser uma ferramenta efetiva e eficaz que contribuirá significativamente na melhoria e qualidade dos serviços prestados satisfazendo assim as expectativas internas e externas dos atuais e futuros gestores, bem como dos usuários.

O planejamento eficiente dos programas de treinamento é essencial para o sucesso e vantagens da organização, aliado a avaliação de resultados. Desta forma sugere-se ainda que seja implantado um programa de acompanhamento. Entende-se que se o Departamento não avaliar os resultados dos treinamentos, a fim de que os cursos sejam bem aproveitados, poderá perder dinheiro investido.

Os programas de treinamento e desenvolvimento devem ser ajustados às necessidades da organização nas mais diversas áreas pela qual é composta, e devem ser vistos cada vez mais como investimentos e não como despesas. No entanto, é necessário que o Departamento, ao implantar determinado programa deverá exigir a participação (controle de presença) do corpo funcional, sob alguma pena constante na legislação, no que se refere ao mau uso do dinheiro público. E para que os servidores sintam-se motivados em participar dos cursos, promover uma forma de valorização pessoal, do tipo Portaria de Elogio e valorização financeira, que poderia ser uma melhor distribuição de horas extras e adicionais.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.

Blog DAE. Disponível em:
<daelivramento.blogspot.com.br> Acesso em 02 de julho de 2014

BORINELLI, Márcio L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresa**. Dissertação apresentada à UFSC, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** – Ed. Compacta, 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** – Ed. Compacta – São Paulo: Atlas, 1985.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

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

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 1999.

MARRAS, P.J. **Administração de Recursos Humanos: subsistemas de treinamento e desenvolvimento**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, DeisyRaianny Cruz dos. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing)–Faculdade Cenequista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.