



DESAFIO DA NOVA GESTÃO PÚBLICA

Eficácia do Setor de Capacitação e Treinamento: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) - UERN

Carmem Lúcia da Silva Sousa¹

Bianca Valente de Medeiros²

Francisca Nadja Rodrigues Girão³

RESUMO

O estudo apresentado descreve a evolução e a importância do treinamento para desenvolvimento nas organizações. A Nova Gestão Pública baseia-se no uso de ferramentas de gestão do setor privado dentro do setor público. O uso do treinamento, planejamento, execução e avaliação, pode proporcionar melhorias para os colaboradores da instituição capacitando e valorizando-os, para que os mesmos sejam desenvolvidos ao mesmo tempo em que organização consegue uma motivação e integração entre seus servidores, tornando assim sua aplicação eficaz. A metodologia utilizada no trabalho foi pesquisas em campo com os participantes dos eventos de treinamento no ano 2018.

Palavras-chave: Treinamento. Gestão Pública. Desenvolvimento Organizacional.

INTRODUÇÃO

A administração pública, ao longo do século XX, tem buscado realizar reformas administrativas, como um modo de ampliar a competitividade nacional e a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. A maior parte das reformas recentes baseiam-se no New Public Management (NPM), abordagem que utiliza os métodos de gestão do setor privado dentro do setor público com objetivo de torná-lo mais eficiente. Os primeiros registros dessa abordagem surgiram no Reino Unido e na Austrália, atualmente, tem sido utilizada em muitos países ao redor do mundo, de modo particular em nações que compõem a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD). Nessa

¹Especialista em Planejamento Empresarial. Técnica Administrativa da UERN. carmemsousa@uern.br

²Mestre em Administração de Empresas vinculada a linha de Pesquisa Gestão Estratégica de Pessoas. Psicóloga Organizacional da UERN. biancavalente@uern.br

³Assistente social. Técnica Administrativa da UERN. nadjagirao@uern.br



abordagem os cidadãos são vistos como clientes e os funcionários públicos como gestores públicos. Um dos temas muito utilizados nesse comportamento é a identificação/definição de metas para monitoramento e continuidade do desempenho. A NPM envolve uma mudança técnica e comportamental, que tenta re-alinhar a relação entre os gerentes de serviço público e seus superiores políticos promovendo assim uma mudança da administração burocrática para uma gestão profissional de negócios fazendo uma relação paralela entre os dois e implementando uma governança corporativa introduzindo uma descentralização da gestão, quebrando o paradigma do modelo tradicional de gestão pública, permitindo o uso de abordagens como desagregação, incentivando a satisfação do cliente, esforços de atendimento ao cliente, aplicação de espírito empreendedor ao serviço público e iniciativas de inovações. No Brasil, o avanço do movimento gerencialista na administração pública, não poderia ser diferente, partiu da necessidade de combater disfunções de modelos burocráticos e de acompanhar tendências internacionais de modernização do serviço público. Para tanto, seria necessário o rompimento com os modelos tradicionais de gerenciamento de recursos públicos e implantação de uma nova cultura gerencial. Tais avanços geraram mudanças no âmbito da gestão de pessoas na administração pública para uma abordagem estratégica, tendo por fundamento o alinhamento das práticas de pessoal em um sistema integrado e orientado para a consecução dos objetivos da organização.

Em 2006, visando à implementação de um modelo estratégico de gestão de pessoas é publicado, no Brasil, o Decreto N° 5.707, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) nas organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A política preconiza um modelo Estratégico de Gestão de Pessoas por Competências, posto que busca alinhar as competências profissionais do quadro de servidores públicos às necessidades e objetivos estratégicos da organização e do Governo. A PNDP tem como objetivo a melhoria da gestão das ações de capacitação, compreendidas como o principal meio de desenvolvimento de competências estratégicas. A Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN, mesmo que esteja enquadrada no âmbito do governo Estadual, não fica de fora desse contexto. No Plano de Desenvolvimento Institucional 2016/2026 verificamos a grande preocupação da gestão em ampliar e fortalecer os programas de treinamentos bem como consolidar ações voltadas à promoção da melhoria da qualidade de vida e saúde dos servidores.

A UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE (UERN) foi criada através da Lei Municipal N°20/68, de 28/09/68 como Universidade Regional do Rio Grande do Norte-URRN, vinculada à Fundação Universidade Regional do Rio Grande do Norte – FURRN. Em 1987 ela foi estadualizada através da Lei Estadual no 5.546, em 8 de janeiro de 1987; e o reconhecimento como universidade, em 1993, pelo MEC.



Desde a criação, pelo menos duas fases compõem a história da UERN – a primeira diz respeito à sua instituição jurídica, a segunda, à verticalização de seus cursos. Três eventos marcam essa primeira fase: a criação, em 1968; a estadualização, em 1993; o reconhecimento, em 1983 e o recredenciamento institucional, em 2018. Algumas características definem esses períodos: antes da estadualização, como universidade municipal, o ensino era pago e não havia um corpo docente profissionalizado; estadualizada, ele se tornou gratuito e pôde-se organizar uma carreira docente, com concursos e plano de carreira; antes do reconhecimento, o registro dos diplomas expedidos pela UERN era feito pela UFRN; reconhecida, ela ganhou autonomia didático-científica; re-credenciada, mantém o *status* de universidade, isto é, está legalmente autorizada a ofertar ensino, pesquisa e extensão. De 1974 a 1980, a UERN promoveu uma primeira expansão, mais geográfica, com a criação de campi avançados, do que acadêmica. Nesse período, foram criados os campi avançados de Assu (1974), Pau dos Ferros (1977) e Patu (1980).

A segunda fase, bem recente, é marcada por uma nova expansão geográfica da UERN e também por uma significativa expansão acadêmica, com a criação de novos cursos de graduação e o início da pós-graduação *stricto-sensu*. Em 2 de setembro de 2002 é instalado o primeiro Núcleo Avançado de Educação Superior, em Macau, ao qual se seguem, até 2005, mais 10 dessas unidades. A partir de 2000, foram criados os cursos de Ciência da Religião, Comunicação Social, Turismo, Gestão Ambiental, Medicina e Odontologia. Em março de 2008, iniciam-se os mestrados acadêmicos em Física e em Ciência da Computação; e em junho, o de Letras, com funcionamento no Campus de Pau dos Ferros. Atualmente a UERN é composta por um Campus Central em Mossoró e mais cinco Campi avançados nos municípios de Assú, Natal, Patú, Pau dos Ferros e Caicó.

As Pró-Reitorias são órgãos que compõem a estrutura da Reitoria e cuja função é a de coordenar as atividades fins e as atividades meio. A Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis-PRORHAE foi criada em 23 de outubro de 1997 e através da Resolução Nº 02/2018 do CONSUNI, em 19/06/18, ela foi desmembrada em Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP e Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis - PRAE. Então a PROGEP passou a executar suas atividades voltadas a área de Gestão de pessoas buscando a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos seus servidores com as seguintes atribuições: planejar, coordenar, promover e avaliar as políticas e ações desenvolvidas na UERN referente a Gestão de Pessoas; ampliar a política de capacitação e treinamento dos servidores, alinhada ao programa de avaliação de desempenho continuada; acompanhar, manter e ampliar os benefícios sociais concedidos aos servidores.

A PROGEP está hierarquicamente constituída da seguinte maneira: Gabinete do(a) Pró-Reitor(a); Pró-Reitor(a) Adjunto(a); Assessoria Técnica; Secretaria; Diretoria de Pessoal- DP (Setor da Folha de pagamento, Setor de cadastro de Pessoal e o Setor de Legislação e Encargos Trabalhistas) e a Diretoria de Desenvolvimento Organizacional- DDO (Setor de Assistência ao Servidor e o



Setor de Capacitação e Treinamento). O Setor de Capacitação e Treinamento (SECAT) é incumbido da realização de programas e ações voltadas ao processo de melhorias na qualificação humana e profissional da UERN, construindo uma cultura organizacional centrada em políticas de desenvolvimento institucional. O SECAT planeja e desenvolve o Programa de Capacitação e Treinamento – INOVAÇÃO.

O objetivo do programa é aperfeiçoar os servidores da instituição, através de capacitações/treinamentos, incentivando-os ao processo de aprendizagem com foco na mudança de comportamentos, no desenvolvimento de habilidades e na aquisição de conhecimentos para o exercício do cargo/função, agregando excelência aos serviços prestados. É realizado por meio das etapas de levantamento das necessidades, planejamento, execução e avaliação anual dos resultados obtidos. A intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

As ações devem se basear no mapeamento das competências necessárias à organização e nas existentes no quadro de pessoal, identificando as lacunas entre o necessário e o existente. A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novas ações dentro do programa de capacitação.

OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é avaliar a percepção dos servidores da UERN sobre a eficácia do programa de capacitação/treinamento durante o ano de 2018, bem como verificar se as atividades desenvolvidas estão baseadas na Nova Política de Gestão Pública que busca uma visão estratégica de gestão de pessoas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo está configurado como pesquisa de campo, de natureza quantitativa. Por esta perspectiva, um fenômeno pode melhor ser compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador deve ir a campo para buscar e captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis, sendo também exploratória por ter



uma maior familiaridade com o problema, e construir hipóteses (Diehl e Tatim, 2004, p. 54).

A coleta de dados foi realizada utilizando a ferramenta do Google Forms através dos e-mail dos inscritos que participaram de alguma capacitação/treinamento em 2018 promovido pelo SECAT. No ano de 2018 o programa capacitou 824 servidores da UERN com 11 atividades organizadas pelo SECAT e 27 atividades em parceria com outros setores da UERN e o Governo do Estado do Rio Grande do Norte através da Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales. Foram aplicados questionários de avaliação ao término de cada evento organizado pelo setor.

O instrumento utilizado na pesquisa constitui-se de um questionário fechado, intitulado como avaliação de evento. Com perguntas abertas e fechadas. A pesquisadora se ateu apenas a perguntas objetivas para facilitar o processo de tabulação dos dados, mas também facilitar a compreensão e otimização das respostas dos pesquisados. Os respondentes ficaram livres para responder ou não o formulário após cada treinamento concluído, 224 servidores responderam a avaliação. Ainda contido no instrumento da pesquisa, estão os seguintes fatores que influenciam a avaliação do evento: divulgação, programação, organização, horário, local, tema abordado, a utilização do tema abordado para a sua vida funcional, facilitador do módulo, tempo e metodologia utilizada, no qual o respondente teria que opinar apenas por uma (1=péssimo; 2= ruim; 3-regular; 4= bom; 5=ótimo), outras questões referiam-se apenas com duas opções (sim ou não) : indicaria o evento; tem interesse de participar de outros eventos oferecidos pelo SECAT; tem interesse de ser facilitador na realização de outros eventos; e por último uma única pergunta de qual seria o horário mais adequado para a realização do próximo evento com três opções de resposta (manhã, tarde ou noite)

Após a aplicação do instrumento da pesquisa, parte-se para o tratamento dos dados, e avaliação da reação do evento na percepção dos participantes.

REFERENCIAL TEÓRICO

O poder público tem atuado cada vez mais com uma política voltada para resultados, isso decorre de uma pressão da sociedade pela tão falada eficiência, que já não é mais suficiente para atingir os critérios máximos de avaliação, é necessário também eficácia e efetividade. Os usuários do serviço público tem aumentado seu nível de exigência em relação a satisfação, fato que dispara a necessidade de uma aumento proporcional a qualidade. Tal cenário tem despertado a administração pública em rever objetivos, reavaliar suas estruturas e analisar os processos para o alcance do desempenho desejado.

De acordo com SCHICKMANN (2010, p.18):



O desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual.

Frederick Taylor, o pai da administração científica, desenvolveu seus estudos sobre a racionalização do trabalho na virada do século XX. Sua teoria defendia a padronização dos métodos de trabalho e de máquinas, dessa forma todos os fatores que estavam envolvidos no processo produtivo de uma empresa deveriam estar padronizados, visando à simplificação de tarefas e treinamentos, assim reduzia a variação do processo produtivo. Taylor concentra seus argumentos na eficiência do trabalho que envolve fazer tarefas de um modo mais inteligente com o menor esforço, para isso é necessário selecionar o operário e treiná-lo corretamente na função que irá desenvolver. Esta visão operacional (com ênfase na tarefa) e mecânica (sistema fechado) de treinamento durou até a década de 50, quando começam a surgir os conceitos de gestão da qualidade nas escolas Americanas e Japonesas. Desde então o treinamento é tido como uma ferramenta de apoio à gestão da qualidade. Ishikawa (1993), um dos gurus da qualidade, afirma que a qualidade começa e termina com a educação, buscando a participação de todos os empregados, do presidente aos operários na linha de montagem. Pode-se inclusive afirmar que o treinamento constitui-se num agente motivador comprovado. De acordo com Carvalho (1993), o treinamento é um fator de auto-satisfação do treinando.

No início dos anos 90, Peter Senge (2004) lança a ideia das organizações de aprendizagem (*Learning Organization*). Nessa visão sistêmica (aberta), não basta só treinar é necessário aprender para desenvolver a organização incorporando assim as cinco disciplinas: o domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Foi neste momento que se começou a separar mais seriamente a visão de treinamento e desenvolvimento. Segundo esta nova visão, o Treinamento seria orientado à tarefa, para o curto prazo, operacional e visando o cargo atual. Por outro lado, tem-se o desenvolvimento orientado ao campo gerencial, ao longo prazo e ao cargo futuro do funcionário. Esta visão é reforçada no final do século XX com a visão contemporânea de desenvolvimento de pessoas, segundo a qual o desenvolvimento está intimamente ligado à estratégia organizacional e à carreira do funcionário.

A evolução desse pensamento dá luz ao surgimento da Visão Sistêmica, que é importante para quem quer alcançar resultados assertivos e consistentes, seja na carreira, na vida pessoal ou no desempenho da organização, utilizar a visão sistêmica é vital. Isso acontece porque não se olha apenas para aquilo que é óbvio e imediato, é preciso analisar o todo e assim é possível perceber o reflexo das ações em diferentes níveis projetando tendências para um futuro. Assim, nascem



novas possibilidades e, com elas, uma perspectiva de fazer o diferente e não apenas repetir receitas prontas. “O maior benefício do treinamento não vem de se aprender algo novo, mas de se fazer melhor aquilo que já fazemos bem”, (PETER DRUCKER), a expressão explica que os participantes em um treinamentos devem ser orientados a aprender algo que possa melhorar um tarefa que já se desempenha e não necessariamente algo novo, pode-se entender que se ampliar o conhecimento do que já é conhecido.

O treinamento, na chamada era do conhecimento, é o mais importante fator crítico de sucesso. Pessoas mais capacitadas têm um espírito crítico mais aguçado o que aumenta suas probabilidades de diagnosticar problemas e sugerir aperfeiçoamentos. Conforme observa Chiavenato (1996), a qualidade de vida das pessoas pode ser incrivelmente aumentada com a capacitação e com o crescente desenvolvimento profissional. Pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade e, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade.

Conforme observa Serralvo (1996), Drucker, o pai da administração moderna, há algum tempo apontava a transição de mão-de-obra para o cérebro de obra. Essa mudança de sentido, passa a exigir uma revisão de técnicas, procedimentos, metodologias e uma corajosa reconsideração de valores, atitudes e expectativas em relação ao ser humano e as atividades de treinamento. O cenário atual, aponta para a necessidade de um treinamento mais voltado para o que Drucker chama de trabalhadores do conhecimento (Knowledge workers), considerando que o homem está sempre em busca da informação e que usa esse recurso para desenvolver o seu trabalho estando preparado para agir por iniciativa própria, em decorrência de seus conhecimentos e para tomar decisões. O treinamento deve considerar não só a generalização do compartilhamento de conhecimentos e habilidades técnicas específicas, ligados aos materiais e procedimentos próprios, mas também o cultivo das habilidades sociais, de hábitos que pertencem aos âmbitos da cordialidade e do respeito, das boas maneiras; e do cultivo igualmente crítico, das habilidades de pensar, compreender relações causais, discriminar, escolher, aprender sozinho, aplicar princípios etc.

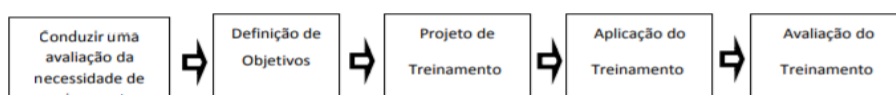
Essas considerações, permitem completar que o treinamento numa concepção moderna do treinando como sujeito da ação, contribuindo enquanto ser pensante e social. Só dessa forma o treinamento poderá ser considerado instrumento de transformação e efetivamente contribuirá para a melhoria da organização.

Spector (2006) destaca a importância do treinamento para as empresas. Para o autor, o treinamento é uma das principais atividades das organizações, sendo necessário tanto para novos funcionários como para os experientes. Os admitidos recentemente devem aprender como a organização funciona e como executar seu trabalho. Já os funcionários experientes devem aprender a se manter



atualizados com as mudanças que ocorrem. O autor aponta ainda as etapas de um treinamento eficaz. Segundo ele: para que os programas de treinamento das organizações sejam eficazes, cinco etapas são necessárias: a primeira delas é a avaliação das necessidades, que é conduzida para determinar quem precisa de treinamento e de que tipo. A segunda é a definição dos objetivos do treinamento e a terceira do projeto deste treinamento. A quarta etapa é a aplicação do treinamento aos funcionários, e, por fim, a última etapa é a avaliação do treinamento efetuado, para a certificação de que os objetivos previamente propostos foram atingidos. SPECTOR (2006, p. 172/173).

FIGURA 1- Cinco etapas de um programa de treinamento eficaz



Fonte: Adaptado de SPECTOR (2006).

De acordo com a norma ISO 10015, para que o treinamento seja realmente eficiente e eficaz, é preciso rever a postura e a responsabilidade de todos os envolvidos no processo. É importante analisar os seguintes envolvidos:

a) alta direção: é conveniente que a organização defina a competência necessária a cada atividade que afeta a qualidade dos produtos e serviços, avalie a competência do pessoal para realizar a atividade e elabore planos para eliminar quaisquer lacunas de competências que possam existir. Compete também a alta direção analisar o retorno dos investimentos em treinamento, pois não pode mais ser visto como “despesa”. Treinamento é investimento e, como tal, deve ter como objetivo um retorno previsto. E este retorno precisa ser medido e comparado com indicadores.

b) O gestor de Recursos Humanos/Treinamento & Desenvolvimento e sua equipe: o gestor de RH, precisa atuar, principalmente, a nível estratégico. Ele precisa estar a par do planejamento estratégico da empresa, e inclusive participar da definição desses objetivos, agindo para contribuir com a sua concretização. Os profissionais de RH/T&D são, também, responsáveis pela elaboração dos formulários que são utilizados para registrar as avaliações. Precisaram elaborar relatórios, dando parecer sobre as avaliações de treinamento realizadas. E, por fim, deixar bem claro que, na empresa, o treinamento é responsabilidade de todos.

c) Os gestores das diversas áreas da organização: todo gestor deve ser considerado um gestor de pessoas, podemos afirmar que os gestores devem ser, os maiores responsáveis pela avaliação dos resultados de treinamento. Eles devem garantir a realização da Avaliação dos Resultados do Treinamento após o término do evento, durante um determinado período. A gerência da organização precisa



refletir se o nível de competência alcançado foi equivalente ao almejado, bem como fornecer oportunidades adequadas e pertinentes para o treinando aplicar as competências que estão sendo desenvolvidas. Empresários e gestores chegaram à conclusão que os colaboradores de suas empresas são seus ativos intangíveis mais importantes. Entretanto, são poucas ainda as empresas que possuem ferramentas para medir o Retorno do Investimento em Treinamento. As organizações bem sucedidas, conscientes da importância de seus Recursos Humanos, estão implementando diversas ferramentas para aumentar a eficiência e eficácia das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Mas, certamente, uma das mais importantes ferramentas é a norma ISO 10015: Diretrizes para treinamento.

d) Os facilitadores: são instrutores, consultores, técnicos e todos aqueles que direta ou indiretamente são responsáveis pelo desenvolvimento dos programas de treinamento. Os facilitadores precisam ser orientados sobre o porquê a necessidade de aplicação do determinado treinamento para que tragam resultados para a organização em comum acordo com os objetivos estratégicos tais como aumento a produtividade, diminuição de custos e promoção outras melhorias. Assim os programas de treinamento serão eficientes e eficazes, de acordo com as diretrizes especificadas na norma ISO 10015.

e) Os prestadores de serviços de treinamento: A terceirização dos serviços de treinamento é muito comum, principalmente nas grandes organizações; o que é bastante positivo. Mas, infelizmente, estes serviços, são, geralmente, pouco avaliados. São pouco avaliados porque, na maioria das vezes, só é feita a avaliação de reação. Como, normalmente, os profissionais que desenvolvem cursos e seminários são bastante capacitados, é fácil, para eles, “agradarem” os participantes, e obterem uma boa avaliação de reação. Os responsáveis pela contratação de serviços de treinamento precisam ser mais exigentes. É preciso solicitar aos prestadores de serviços de treinamento, que façam as avaliações de aprendizagem, de mudança de comportamento e de resultados, de acordo com o treinamento que irão desenvolver. Empresas de consultoria e profissionais que desenvolvem treinamento, normalmente, estão capacitados para elaborar os recursos necessários para as avaliações, como também, estão capacitados para aplicá-los. E, para manter os padrões ideais de Qualidade, o item 4.3.5 da ISO 10015 diz o seguinte: Recomenda-se que todo fornecedor de treinamento, externo ou interno, seja submetido a um exame crítico antes de ser selecionado para fornecer o treinamento.

f) Os treinandos: são agentes e pacientes de muitos tipos de avaliações. Como agentes, compete a eles avaliar o programa de treinamento, avaliar os instrutores e os recursos utilizados. Como pacientes, podem ser avaliados pelo instrutor e pelo gestor de sua área. O treinando também pode avaliar seu próprio aproveitamento, fazendo sua autoavaliação. Esse é um recurso bastante recomendado, pois envolve o treinando no processo e pode favorecer um

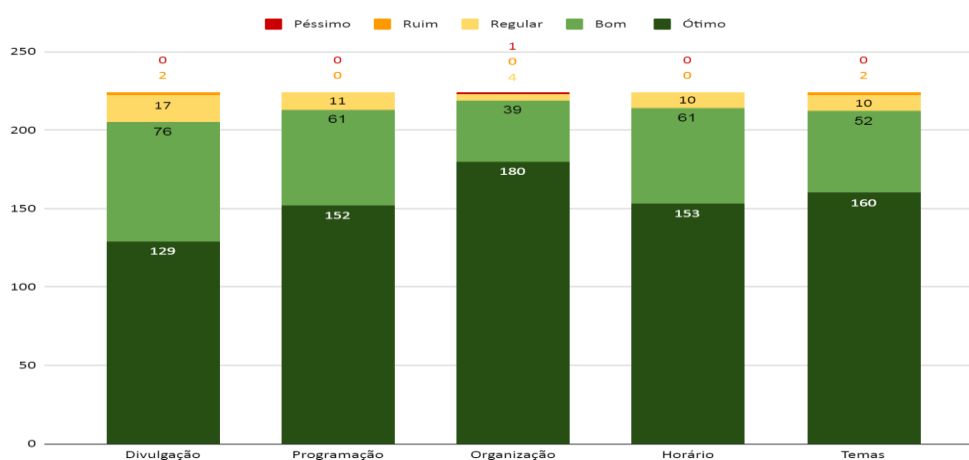


sentimento de co-autoria deste processo, tornando este pessoal mais responsável por assegurar o seu sucesso.

Enquanto objeto com possibilidades diagnósticas, vinculado ao processo de aprendizagem, é fundamental elaborar um projeto de avaliação que possa servir, a todo instante, como feedback para avaliar não só o indivíduo e seu conhecimento, mas, também, a proposta da instituição, possibilitando, assim validar e/ou rever o trabalho a cada momento que for necessário. O ser humano é uma totalidade que envolve saber, ser/conviver e saber fazer. Todas essas dimensões devem ter igual importância em sua formação. Portanto, a avaliação precisa considerar essa totalidade e não apenas o aspecto cognitivo, como habitualmente acontece na maioria dos processos avaliativos.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

FIGURA 2 - Percepção sobre divulgação do evento, programação do evento, organização do evento, horário do evento e temas abordados.



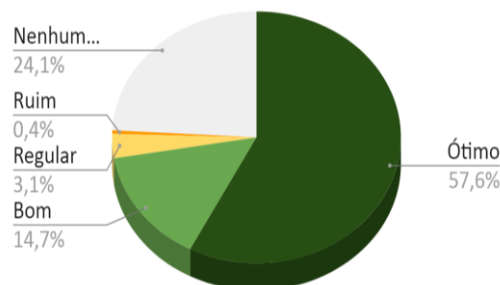
Fonte: Pesquisa realizada em 2018.

O gráfico a acima é resultado da análise sobre a opção que melhor reflete a opinião do participante: 5=Ótimo 4=Bom 3=Regular 2=Ruim 1= Pésimo na seguintes categorias: divulgação do evento, programação do evento, organização do evento, horário do evento e temas abordados. A pergunta foi formatada em grade da caixa de seleção para melhor compreensão da percepção dos servidores da UERN sobre a eficácia do programa de capacitação e treinamento. Como podemos observar no gráfico, considerando que a média aritmética dos servidores que atribuíram como resposta o número 5 chegamos ao resultado de 68,49% consideram como ótimo, o mix das categorias. Assim, podemos concluir que as capacitações oferecidas pelo setor, da divulgação aos temas abordados, foram bem avaliados pelo público alvo, que não só manifestou satisfação, como também,



mostrou interesse por novos treinamentos. Vale salientar, que a divulgação foi o quesito com menos pontuação, que pode nos levar a refletir sobre a importância de uma maior e insistente divulgação sobre as ações desenvolvidas no setor.

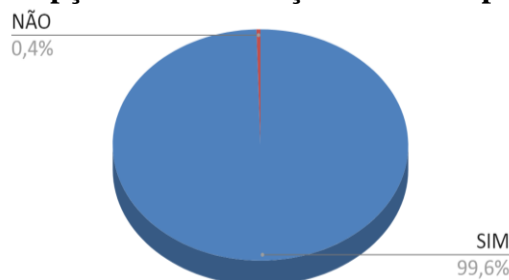
FIGURA 3 - Concepção sobre o facilitador/palestrante do evento



Fonte: Pesquisa realizada em 2018.

No gráfico acima foi analisado o facilitador/palestrante do evento. O resultado da análise sobre a opção que melhor reflete a opinião do participante: 5=Ótimo 4=Bom 3=Regular 2=Ruim 1= Pésimo e NA=Nenhuma das alternativas. No gráfico observaremos que os facilitadores atingiram de forma positiva o público do evento. Desse modo, os facilitadores dos eventos promovidos contemplaram mais que a metade do público presente, desempenhando com êxito seu papel de construir e desconstruir conhecimentos.

FIGURA 4 - Concepção sobre indicação do evento para outras pessoas

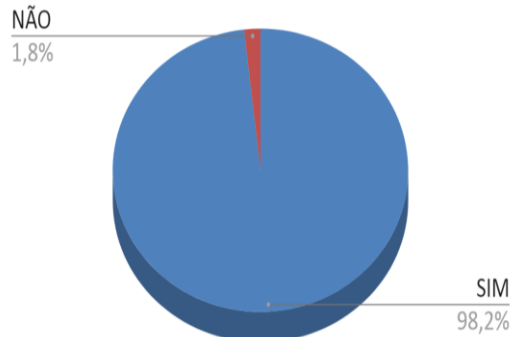


Fonte: Pesquisa realizada em 2018,

A pergunta seguinte questionava se o participante indicaria o evento para outras pessoas, 99,6% responderam que sim e apenas 0,4%, o que não representa nem 1%, responderam não. Essa avaliação nos faz perceber que os participantes foram conquistados pela proposta do evento, pois naturalmente só indicação em atos ou ação que nos transmitem positividade.



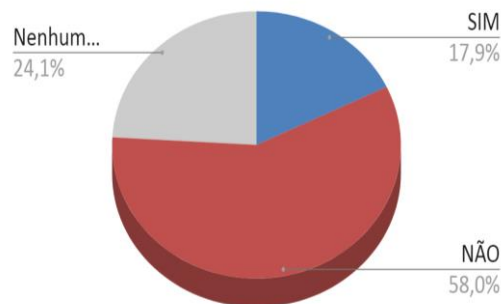
FIGURA 5 - Concepção sobre interesse em participação nos eventos



Fonte: Pesquisa realizada em 2018.

Foi perguntado ao servidor sobre o seu interesse em participar dos eventos oferecidos pela Diretoria de Desenvolvimento Organizacional. Essa é a diretoria que assessora o Setor de capacitação e treinamento e o Setor de assistência ao servidor. A grande maioria, 98,2% respondeu que sim, enquanto 1,8% atribuíram o não como resposta. Esse resultado nos remete a um bom objetivo proposto pelo DDO o que faz despertar o interesse de participação dos servidores.

FIGURA 6 - Concepção sobre interesse em facilitar eventos



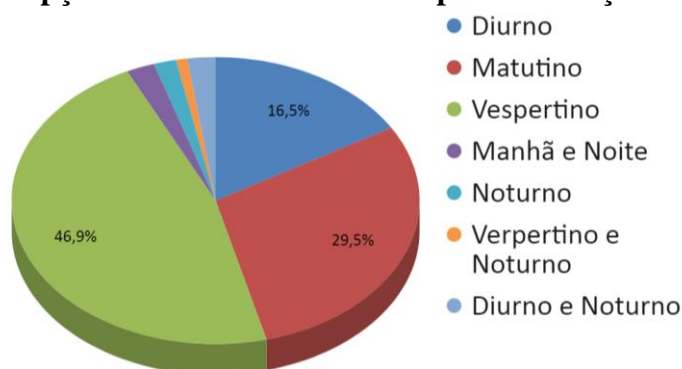
Fonte: Pesquisa realizada em 2018.

É comum em grandes organizações um banco de dados que registrem as pessoas almejam atuar como instrutores internos. A pergunta questionava ao servidor se ele tinha interesse em ser facilitador e assim compor o registro de Banco de Talentos da UERN. Aproximadamente $\frac{1}{4}$ dos entrevistados não opinaram sobre o assunto o que pode ser registrado na fatia cinza do gráfico com nenhuma das alternativas. O maior número de servidores, 58%, atribuíram ao não como resposta, restando apenas 17,9% de participantes com interesse em facilitar eventos de capacitação.



Qual o horário mais adequado para realização dos próximos eventos? A análise do gráfico demonstra que o horário mais adequado para realização de eventos é vespertino com 46,9% das respostas, podendo também utilizar-se do turno matutino, 29,5% responderam essa opção, e 16,5% recomendam o turno diurno. Verifica-se assim que os servidores consideram os horários diurno (matutino e vespertino) como mais indicados para realização de eventos.

FIGURA 7 - Concepção sobre o melhor horário para realização de eventos



Fonte: Pesquisa realizada em 2018.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo descreveu a evolução do treinamento e foi possível observar a importância desta ferramenta estratégica no desenvolvimento organizacional. Mas, para que o treinamento seja eficaz é necessário um planejamento bem elaborado baseado em metas e objetivos institucionais. O treinamento e o desenvolvimento de pessoal nas organizações deve ser atitude contínua nas organizações públicas aproximando cada vez mais o servidor, caracterizando com o gestor público, da alta administração. O programa de capacitação realizado no ano de 2018 pelo SECAT, pela percepção dos participantes, pode ser caracterizado como eficaz, pois apresentou resultados positivos garantindo assim a efetiva participação de todos os envolvidos no processo. A Nova Política de Gestão Pública está sendo aplicada na instituição visto que existe a iniciativa e efetivação de uma ferramenta usual na esfera privada, o treinamento, como forma de evoluir a organização. Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente, atender melhor os cidadãos.



REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, Eric. Mudança Organizacional: uma abordagem criativa, moderna e inovadora. São Paulo: Makron Books, 2006
- BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Presidência da República, Brasília, 2006.
- CAMPOS, Jorge de Paiva; GUIMARÃES, Sebastião. Em busca da eficácia em treinamento: norma ABNT NBR ISO 10015:2001. Gestão da qualidade. Diretrizes para treinamento. 2008.
- DIEHL, Astor A; TATIM, Denise C. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson - Prentice Hall, 2004.
- MARTINS, H. Falcão. Administração para o Desenvolvimento: A Relevância Em Busca Da Disciplina. In: Evelyn Levy, Pedro Anibal Drago (Orgs.) Gestão pública no Brasil contemporâneo. São Paulo : Casa Civil, 2005, p.56-72
- UERN. Resolução N.º 34/2016-CONSUNI, 20 de setembro de 2016. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional - Projetando o futuro da universidade: 2016/2026 / Universidade do Estado do Rio Grande do Norte; Aldo Gondim Fernandes (organizador). - Mossoró – RN, 2016.
- SCHICKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R.S.; BERGUE, Sandra T (Orgs.) Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília : ENAP, 2010, p. 11-28
- SPECTOR, Paul. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.