



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

THE IMPORTANCE OF TRAINING AND DEVELOPMENT IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE IN PUBLIC ADMINISTRATION

LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PERSONAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Maria Aleksandra Tomaz¹, Antonio Alex Dayson Tomaz²

e4104152

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i10.4152>

PUBLICADO: 10/2023

RESUMO

Com as constantes mudanças, as organizações públicas e privadas estão modificando seus conceitos em relação à gestão de pessoas e percebendo que o ser humano é o recurso mais importante, uma vez que as pessoas são relevantes na construção das competências organizacionais e no alcance dos objetivos e das metas. Assim, as instituições estão buscando formas eficientes e eficazes de atuação que lhes permitam o uso adequado dos recursos e a melhoria na prestação de seus serviços para enfrentar os constantes desafios. Funcionário ineficiente é um dos fatores que contribui para as organizações não alcançarem resultados satisfatórios. Os profissionais quando são treinados, motivados e engajados irão apresentar capacidades gerenciais para agilizar os processos e reduzir os gastos administrativos. O presente artigo tem como objetivo analisar a importância do treinamento e do desenvolvimento organizacional na gestão de pessoas na administração pública. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema. Assim, verificou-se que, as pessoas têm uma importância crucial nas organizações e devem ser capacitadas e preparadas para atender os interesses da organização, seja ela pública ou privada. O treinamento e o desenvolvimento pessoal proporcionado pela gestão de pessoas são fundamentais para as instituições garantirem a produtividade e competitividade, pois visam à melhoria do conhecimento, habilidades e atitudes do indivíduo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Treinamento. Desenvolvimento.

ABSTRACT

With the constant changes, public and private organizations are modifying their concepts in relation to people management and realizing that the human being is the most important resource, since people are relevant in the construction of organizational competencies and in the achievement of objectives and goals. Thus, institutions are seeking efficient and effective ways of acting that allow them the proper use of resources and the improvement in the provision of their services to face the constant challenges. Inefficient employee is one of the factors that contributes to organizations not achieving satisfactory results. Professionals when they are trained, motivated and engaged will present

¹ Especialista em Gestão de Instituições Públicas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, Especialista em Docência para a Educação Profissional e Tecnológica, no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, IFNMG, Especialista em Práticas Assertivas em Didática da Educação Profissional integrada à EJA, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, IFRN, Especialista em Administração Pública pela Universidade Estácio de Sá e graduada em Química, Bacharel e Licenciatura, pela Universidade Federal do Ceará. Pós-graduanda em Atendimento Educacional Especializado (AEE) pela UFERSA. Universidade Federal do Ceará.

² Especialista em Educação Inclusiva pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais, Especialista em Gestão de Instituições Públicas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, Especialista em Docência para a Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, Especialista em Práticas Assertivas em Didática da Educação Profissional Integrada à Educação de Jovens e Adultos pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Especialista em Administração Pública pela Universidade Estácio de Sá e graduado em Ciências Biológicas pela Universidade Federal do Ceará. Pós-graduando (lato sensu) em Tecnologias Educacionais pelo IFCE. Secretaria de Acessibilidade da Universidade Federal do Ceará.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Maria Alexandra Tomaz, Antonio Alex Dayson Tomaz

managerial capabilities to streamline processes and reduce administrative expenses. This article aims to analyze the importance of training and organizational development in the management of people in public administration. For this, bibliographic research was carried out on the subject. Thus, it was found that people have a crucial importance in organizations and must be trained and prepared to meet the interests of the organization, whether public or private. The training and personal development provided by people management are fundamental for institutions to ensure productivity and competitiveness, as they aim to improve the knowledge, skills and attitudes of the individual.

KEYWORDS : *People Management. Training. Development.*

RESUMEN

Con los constantes cambios, las organizaciones públicas y privadas están modificando sus conceptos en relación a la gestión de personas y dándose cuenta de que el ser humano es el recurso más importante, ya que las personas son relevantes en la construcción de competencias organizacionales y en el logro de objetivos y metas. Así, las instituciones buscan formas eficientes y eficaces de actuar que les permitan el uso adecuado de los recursos y la mejora en la prestación de sus servicios para enfrentar los constantes desafíos. El empleado ineficiente es uno de los factores que contribuye a que las organizaciones no logren resultados satisfactorios. Los profesionales, cuando están capacitados, motivados y comprometidos, presentarán capacidades gerenciales para agilizar los procesos y reducir los gastos administrativos. Este artículo tiene como objetivo analizar la importancia de la formación y el desarrollo organizacional en la gestión de personas en la administración pública. Para ello, se realizó una investigación bibliográfica sobre el tema. Por lo tanto, se encontró que las personas tienen una importancia crucial en las organizaciones y deben estar capacitadas y preparadas para satisfacer los intereses de la organización, ya sean públicos o privados. La formación y el desarrollo personal que proporciona la gestión de personas son fundamentales para que las instituciones garanticen la productividad y la competitividad, ya que tienen como objetivo mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del individuo.

PALABRAS CLAVE: *Gestión de Personas. Adiestramiento. Desarrollo.*

INTRODUÇÃO

A abordagem estratégica de Recursos Humanos surgiu no início da década de 80, com a inserção do papel dos Recursos Humanos no planejamento sistêmico que define o melhor caminho para a organização (Bosquetti; Albuquerque, 2005). Assim, iniciou-se o alinhamento entre a gestão de pessoas e as estratégias organizacionais. Na visão de Bohlander e Snell (2009), a gestão de pessoas assumiu papel crucial, uma vez que são relevantes na construção das competências organizacionais e obtenção de resultados, por serem produtoras de conhecimento e inovação, elementos primordiais para a capacitação organizacional.

Para a construção das competências organizacionais o setor de gestão de pessoas deve proporcionar treinamento para os profissionais, a fim de que possam desempenhar sua função com maior eficiência e eficácia. Além disso, deve existir um programa de desenvolvimento permanente das pessoas, visando diminuir a rotatividade e aumentar a motivação dos colaboradores. A avaliação do desempenho dos colaboradores contribuirá para medir a eficiência e eficácia do treinamento e do desenvolvimento, para motivá-las e auxiliá-las nas decisões relacionadas à política de recompensas na organização.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Maria Alexandra Tomaz, Antonio Alex Dayson Tomaz

Uma das preocupações atuais dos gestores das organizações bem-sucedidas tem sido a de gerir com as pessoas de forma a ampliar ou alcançar uma vantagem competitiva sustentável no mercado, sendo a organização capaz de antecipar e trabalhar com as mudanças. Entretanto, como destacam Bohlander, Snell e Sherman (2003), as empresas somente serão capazes de atingir essa vantagem por intermédio de indivíduos capazes de atender aos seguintes critérios:

- a) pessoas devem ser capazes de aprimorar a eficiência ou a efetividade da empresa, seja através da diminuição de custos e/ou agregação de valor aos clientes;
- b) quando suas habilidades, conhecimentos e competências foram dificilmente disponíveis aos concorrentes;
- c) quando suas capacidades e contribuições tornarem-se difíceis de serem imitadas;
- d) quando seus talentos possam ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições ao serem incumbidas delas.

Dessa maneira, os recursos humanos representam um dos fatores críticos de sucesso em um contexto de competitividade. Eles são os principais responsáveis por desenvolver as competências essenciais das organizações e transformá-las em produtos, processos, serviços que agreguem valor à empresa; são as pessoas, a partir de seus conhecimentos, habilidades, capacidades e motivação, que proporcionam decisões e imprimem significado e rumo aos objetivos globais. Além disso, o conhecimento e a especialização se encontram em indivíduos de todos os níveis e estão contidos nos relacionamentos dos grupos de trabalho, especialmente daqueles que atuam mais próximo de clientes, de concorrentes ou da tecnologia, que precisam cada vez mais ser potencializados pelas empresas.

De acordo com Chiavenato (2008), a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, os negócios da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Por isso, uma discussão e reflexão sobre gestão estratégica de pessoas, especificamente em relação ao treinamento e o desenvolvimento organizacional, é muito importante, pois executado de forma eficaz constitui uma proposta fortalecedora e muito coerente ao ambiente turbulento e desafiador que as instituições públicas ou privadas estão inseridas. Além disso, as organizações estão buscando formas eficientes e eficazes de atuação que lhes permitam o uso adequado dos recursos e a melhoria na produção e prestação de seus serviços.

Assim, esse trabalho tem como objetivo discutir a importância do treinamento e do desenvolvimento na gestão estratégica de pessoas na administração pública. Para que se pudessem atingir os objetivos pretendidos com esse trabalho, foram realizadas diversas leituras de livros, artigos e textos da internet que tratam sobre o tema.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Maria Alexandra Tomaz, Antonio Alex Dayson Tomaz

A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Freitas do Amaral citado por Carvalho (2001) refere que a administração pública em sentido orgânico,cf é “o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas, que asseguram em nome da coletividade a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar”. Quando se utiliza a expressão no sentido de atividade (administração pública a surgir como sinónimo de atividade administrativa), refere-se em sentido material ou objetivo. Em sentido material, a administração pública pode ser definida como “a atividade típica dos serviços públicos e agentes administrativos desenvolvidos no interesse geral da coletividade, com vista à satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar, obtendo para o efeito os recursos mais adequados e utilizando as formas mais convenientes”.

Ainda que as instituições públicas sejam governamentais, no qual natureza é permanente, elas estão submetidas a constantes mudanças devido às alterações de governantes. Esse quadro caracteriza uma tensão antagônica que impacta a gestão de pessoas. Por mais que exista um ajustamento do quadro de pessoal, a transição de governo pode causar um desalinhamento que dificilmente pode ser superado.

O maior desafio é, por um lado, manter a estabilidade da instituição e, por outro, lidar com a mudança. Essa situação resulta na necessidade de desenvolver projetos e estratégias de desenvolvimento de pessoas, a fim de que elas tenham de maior flexibilidade e as organizações públicas permaneçam coerentes e permanentes, mas sempre monitorando as demandas e as possibilidades de mudança.

Essas particularidades da Administração Pública requerem que as pessoas sejam criativas e envolvidas com as atividades de recursos humanos, pois o recrutamento e a contratação de novos servidores não são realizados constantemente. Assim, são realizados treinamentos e a capacitações para conseguir formar os servidores com competências específicas para cada demanda da organização.

Aliás, como os recursos financeiros nem sempre são adequados para fornecer os investimentos em capacitação e treinamento, logo é preciso determinar formas criativas e não convencionais para o desenvolvimento e promoção do quadro de servidores.

Para promover o desenvolvimento do quadro de servidores, uma das estratégias que a gestão de pessoas utiliza é a disseminação do conhecimento e a rotação de tarefas por meio da utilização de multiplicadores. Cada órgão público poderá desenvolver seus multiplicadores com servidores que possui ou de outros órgãos públicos, que tenham em seu quadro de pessoal o perfil e as competências almejadas.

Se a administração pública não atua em um universo competitivo como as empresas privadas vivem, correria o risco de se pensar em não ter necessidade de alcançar a eficiência. Contudo, na administração pública o foco é a prestação do serviço aos cidadãos, que está mais rigoroso,



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Maria Alexandra Tomaz, Antonio Alex Dayson Tomaz

podemos concluir que o crescimento dos recursos humanos é o fator principal para a melhoria do serviço prestado e da eficiência, eficácia e efetividade.

Por esses motivos, a gestão de pessoas na administração pública deve ter o papel principal na organização, pois trata das competências que os indivíduos devem possuir para solucionar adequadamente uma questão problemática da instituição.

De acordo com Chiavenato (2009), a gestão de pessoas possui três aspectos fundamentais:

Figura 1: Aspectos fundamentais para a gestão de pessoas

<i>Pessoas como seres humanos</i>	Os seres humanos são diferentes entre si, possuem capacidades diferentes, pensamentos e objetivos diferentes, essa diferença que faz o sucesso de uma determinada organização. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da empresa;
<i>Pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais</i>	As pessoas são elementos importantes dentro da organização, são eles que ditam o rumo da organização através das suas decisões. As pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento. Pessoas como fonte de impulso próprio e não como agentes inertes ou estáticos;
<i>Pessoas como parceiros da organização</i>	Excelentes profissionais dentro das organizações são capazes de conduzi-las a excelência e ao sucesso. Como parceiros na instituição, as pessoas fazem investimentos, como esforços, conhecimentos, dedicação, comprometimento e responsabilidade. Da outra parte, a empresa na expectativa de recolher frutos desses investimentos, retorna com benefícios por meio de reconhecimentos, salários, carreira etc. Na medida em que o retorno é satisfatório, a tendência é o aumento do investimento. Pessoas como parceiras da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

Fonte: Baseado em CHIAVENATO (2009)

O TREINAMENTO E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

No mundo atualmente globalizado, a gestão de pessoas é fundamental para as organizações, pois o capital intelectual é responsável por planejar, desenvolver e executar o processo de produção para a obtenção de produtos e serviços de qualidade. O controle e acompanhamento são executados pelas pessoas com dinamicidade e interatividade, com o intuito de motivá-las a cumprir a missão da empresa.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Maria Alexandra Tomaz, Antonio Alex Dayson Tomaz

Com as constantes mudanças, as instituições têm buscado investir em treinamento para capacitação do seu capital humano, objetivando acompanhar as evoluções tecnológicas e proporcionar condições para se manterem mais competitivas no mercado.

Continuando com esse raciocínio, no qual se administra com pessoas, salienta-se que é de extrema importância o treinamento e o desenvolvimento estarem incluídos de forma estratégica na organização, objetivando um melhor espaço no mercado, uma vez que são diferenciais competitivos.

Muitas empresas confundem treinamento com desenvolvimento, mas eles apresentam conceitos muito diferentes, mesmo utilizando técnicas semelhantes, os objetivos são bem distintos. O desenvolvimento proporciona o aprimoramento do cidadão para poder ser contemplado com um novo cargo e que tem como consequência o desenvolvimento de novas habilidades, “o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações.” (Tachizawa; Ferreira; Fortuna 2006), ou seja, está relacionado com a construção de novas habilidades competências e atitudes, que podem auxiliar o crescimento pessoal na instituição.

O desenvolvimento dos seres humanos tem sido um foco, no qual pretende-se adquirir ou melhorar a atitude, o conhecimento e a habilidade dos profissionais, em relação à produtividade, e adequar o desempenho dos recursos humanos na organização. Assim, é possível verificar que as organizações estão realizando mais investimentos em seus colaboradores e se preocupando mais os seus interesses pessoais, porque isso qualifica o funcionário com o intuito de alcançar resultados positivos no setor que atuar para garantir a sobrevivência da empresa. Essa alteração na mentalidade dos gestores afeta o próprio funcionário, uma vez que ele sente vontade de aprender e desenvolver suas habilidades para se desenvolver em sua profissão.

Os resultados obtidos com o treinamento e o desenvolvimento são essenciais para o funcionário e para as instituições, pois garante a produção e a competição, que torna a empresa desafiadora, ao se considerar o desenvolvimento processo no mundo do trabalho, no qual as modificações constantes geram novos desafios para o desenvolvimento das pessoas.

Dessa forma, treinamento é “a aquisição sistemática de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultam no desempenho melhorado em outro ambiente.” (Goldsrein; Ford 2002 *apud* Muchinsky, 2004). Logo, o treinamento tem como função primordial potencializar o conhecimento que existe nos indivíduos e criar ferramentas inovadoras para o desenvolvimento pessoal. Tendo as pessoas como as mais importantes em qualquer empresa, a capacitação e a motivação da equipe são essenciais para que o trabalho seja eficiente e eficaz.

Segundo Chiavenato (2004), treinamento é o processo educacional de curta duração implementado de forma sistemática e organizado no qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e competências baseado em objetivos definidos. Tendo profissionais capacitados nas organizações haverá bastantes benefícios, uma vez que, após o treinamento, aumentará a produtividade e os resultados obtidos na organização. Além disso, os empregados estão



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Maria Alexandra Tomaz, Antonio Alex Dayson Tomaz

concordando com os treinamentos ofertados pelas empresas, pois proporciona a melhoria do seu desempenho no cargo e os torna mais capacitados para o mundo do trabalho.

Segundo Robbins (2005) “o treinamento, portanto, é um meio de influenciar positivamente a alta eficácia, por fazer com que os funcionários se tornem mais dispostos a enfrentar mais as tarefas e a se esforçarem mais no trabalho”. As empresas não enxergam mais as pessoas apenas como funcionários, mas como parceiros, que proporcionam a melhoria do desenvolvimento e do crescimento da instituição.

Conforme Boog (2006), “o treinamento é o processo para desenvolver e promover conhecimento, habilidade e comportamento para atender a requisitos.” Com isso, as organizações estão se dedicando mais em investir em seus funcionários. Ressalta-se que o treinamento começa com a admissão do indivíduo, no qual ocorre a integração e são explicadas as funções da empresa, a missão, a visão e os valores, a fim de que a pessoa absorva a cultura da empresa e também ela é preparada para a execução de suas atividades no cargo em que irá exercer. O treinamento deve ser constante, durante toda a permanência dele na empresa para ele obter um trabalho bem executado.

Portanto, as organizações devem ter o treinamento como uma ferramenta que atenda a todos e desenvolvam nos empregados a visão sistêmica da instituição. Logo, toda atividade que contribui para a melhoria do desempenho dos seres humanos no cargo é treinamento.

Em diversos casos o treinamento é a única forma que as empresas encontraram para enfrentar as dificuldades e evitar sua extinção, uma vez que o capital humano tem uma função essencial, seja na área da comunicação da empresa, como na execução das tarefas além de ser responsável por vender os serviços. Assim, as organizações são dependentes dos funcionários para sua existência, sem eles não há produção e nem lucros, uma vez que funcionários insatisfeitos não obtêm bons resultados.

Os funcionários são treinados a fim de que saibam utilizar suas novas habilidades adequadamente em seu cargo e para a tomada de decisões. O treinamento não pode ser apenas cursos oferecidos em sala de aula, porque é necessário associar teoria e prática para auxiliar o processo de aprendizagem. Também é crucial saber quem necessita de treinamento, pois, às vezes, o funcionário precisa não apenas de uma informação sobre determinado assunto.

O treinamento beneficia a organização e o indivíduo, quando novas habilidades, conceitos e atitudes são adquiridos. Em consequência, os consumidores, fornecedores e clientes também são beneficiados.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) *apud* Araújo (2006) com o desenvolvimento é possível “aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.”

O desenvolvimento é “como um processo de aprendizagem mais geral, porque propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não específica para um posto de trabalho” (Sallorenzo, 2000 *apud* Borges-Andrade; Abbad; Mourao 2006), ou seja, todo o processo de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Maria Alexandra Tomaz, Antonio Alex Dayson Tomaz

desenvolvimento está focado nas pessoas e não nos processos. A aprendizagem tornou-se mais importante para o desenvolvimento profissional, uma vez que à medida que o funcionário aprende ele pode desconstruir ou deixar de lado antigos paradigmas.

Assim, o indivíduo terá mais valor e será um parceiro da organização, podendo crescer, tanto no cargo em que ocupa quanto poderá se desenvolver em outro cargo. Dessa forma, o desenvolvimento dentro da empresa será uma ferramenta de apoio e motivação para o autodesenvolvimento.

Devido a isto, as organizações estimulam a participação dos funcionários de uma forma programada, a fim de eles reflitam e se interessem por temas a serem abordados, incluindo também assuntos sobre inovações, tecnologia, economia e comunicação. Assim, o profissional desenvolverá uma visão mais ampla e atual, além de se preparará para enfrentar os desafios do mundo do trabalho.

Destaca-se que Gil (2001) afirma ser necessário a preparação das empresas para superar os desafios referentes à concorrência e à inovação, através de funcionários com competências, habilidades e dispostos a enfrentar riscos. Portanto, é necessário muito mais do que treinar pessoas, é preciso engajá-las no processo da empresa de uma forma global.

O TREINAMENTO E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A finalidade da Administração Pública é o atendimento dos interesses da coletividade, seguindo padrões específicos de qualidade e eficiência na prestação de seus serviços. Contudo, as instituições públicas não obtiveram melhorias expressivas em sua imagem, necessitando uma análise minuciosa dos fatores que estão favorecendo essa situação (Brasil, 1988).

Assim, as instituições públicas apresentam um crescimento pouco articulado e planejado, contribuindo para impedir a melhoria da prestação de seus serviços e a modernização do Estado. Porém, espera-se que o investimento no capital humano do serviço público através de uma política de valorização dos servidores seja a solução, a fim de que os funcionários públicos atendam os anseios da sociedade. Para que isso aconteça, é essencial o treinamento para a promoção de benefícios como, por exemplo, aumento da produtividade, aprimoramento das relações interpessoais e aperfeiçoamento do desempenho funcional visando garantir que as atividades-fim da Administração Pública sejam executadas com excelência (Tachizawa *et al.*, 2006).

No setor público, o treinamento e o desenvolvimento apresentam-se como importantes ferramentas de preparação dos servidores para atendimento das novas demandas da sociedade e para adequá-los às constantes mudanças pelas quais os órgãos públicos têm passado.

Além de tudo, o treinamento promove a melhoria dos processos na execução do serviço impactando em uma maior economia, maior produtividade e melhor qualidade, que resulta em menos desperdício no custeio da máquina pública. Isso se deve ao fato que o treinamento objetiva a preparação das pessoas para desempenharem determinadas tarefas por meio de um processo



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Maria Aleksandra Tomaz, Antonio Alex Dayson Tomaz

contínuo de atualização dos procedimentos inerentes ao cargo que ocupa, sendo considerado item indispensável para os órgãos que almejam qualidade em sua totalidade (Tachizawa *et al.*, 2006).

Essa melhoria torna a administração mais eficiente, no qual a Constituição Federal enseja em seu artigo 3º, incisos II e IV, como princípio fundamental, que a organização pública deve buscar promover o bem-estar social (Brasil, 1988).

Além disso, os órgãos públicos que procuram desempenhar o seu papel na sociedade da melhor maneira necessitam ter em seu quadro de servidores pessoas empenhadas, que busquem o aprendizado contínuo e que conheçam o verdadeiro sentido da função pública e do servidor público. Também é crucial que a gestão pública reflita sobre o treinamento como uma atividade estratégica, buscando um setor de treinamento focado e engajado para a cultura organizacional, que requer esforço da instituição e do servidor além de investimentos.

O treinamento necessita ser visto como um processo sistemático e cíclico, sendo suas fases: o levantamento das necessidades de treinamento, o planejamento, a execução e a avaliação do treinamento (Araujo; Garcia, 2009).

No levantamento das necessidades, são verificados diversos fatores, a fim de reconhecer as pessoas que: devem ser preparadas para a substituição dos funcionários que deixaram a empresa, aquelas que receberão outros cargos e realizarão novas tarefas, as que receberão funções de liderança (França, 2014), e as que irão trabalhar com novos equipamentos e máquinas, ou utilizarão novos *softwares* e programas (Araujo; Garcia, 2009).

No planejamento deve-se determinar quem realizará o treinamento, quem receberá o treinamento, quando, como, onde, em que, e para que será o treinamento, ou seja, estabelecer como irão desenvolver as competências (Araujo; Garcia, 2009).

Nos processos de capacitação podemos utilizar os seguintes métodos: aulas expositivas; programas de televisão; exibição de filmes; discussão em grupo; estudo de caso e dinâmica de grupo. O momento da execução do treinamento é quando se coloca o treinamento em prática, já o que é determinado no planejamento deverá ser executado e durante a implementação do treinamento, os dados são coletados para serem avaliados (Marcondes, 2010). Em relação à avaliação, ela objetiva identificar se o treinamento atingiu os propósitos estabelecidos. É importante compreender que é fundamental realizar o planejamento e todas as etapas do treinamento, uma vez que, apenas dessa maneira os resultados almejados poderão ser alcançados.

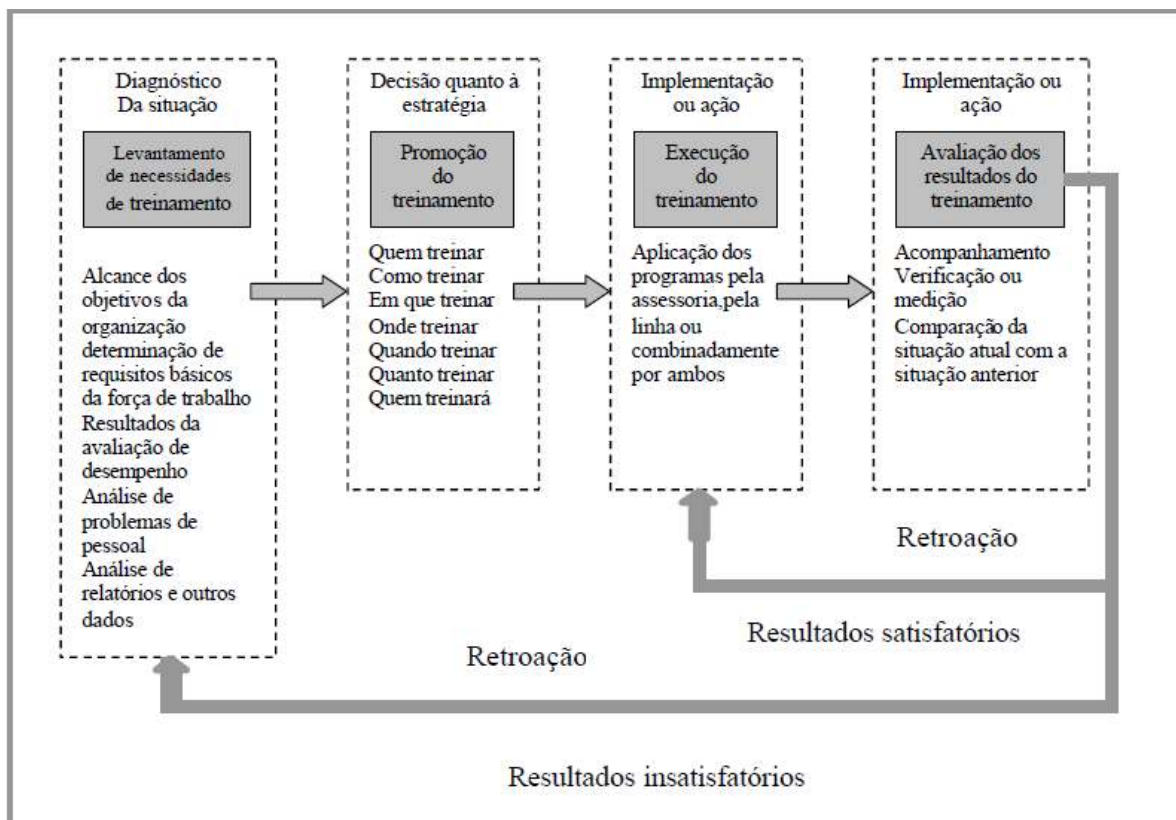
Chiavenato (2010) sintetiza no quadro a seguir as etapas do processo de treinamento:



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Maria Alexandra Tomaz, Antonio Alex Dayson Tomaz

Figura 2: Fases do processo de treinamento



Fonte: CHIAVENATO (2010)

De acordo com Chiavenato (2010), os objetivos principais do treinamento são:

- Preparação das pessoas para imediata execução das atividades inerentes à organização;
- Contínuo desenvolvimento de pessoal por meio de oportunidades no cargo que o profissional atua e em outros que a pessoa poderá ocupar futuramente.

MÉTODO

Conforme Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica permite abordagens diferenciadas e favorece o desenvolvimento de conclusões inovadoras. Gil (2014) destaca que a pesquisa bibliográfica possibilita ao pesquisador ter acesso a uma diversidade maior de informações e conteúdos sobre o tema desejado. Assim, a metodologia deste trabalho foi por meio de uma revisão bibliográfica, através da leitura de livros, artigos e textos disponíveis na *internet* a respeito do tema.

CONSIDERAÇÕES

Após realizada a análise da pesquisa em diversos livros e artigos relacionados ao tema deste trabalho, verificou-se que o treinamento e o desenvolvimento das pessoas são essenciais para o



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Maria Alexandra Tomaz, Antonio Alex Dayson Tomaz

indivíduo e para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Pois, contribuirá para a melhoria da produtividade, da competitividade, da eficiência, da eficácia, da motivação e do desempenho pessoal.

Na Administração Pública há peculiaridades, ela visa aos interesses da coletividade e não a lucros. Mas, acredita-se que o investimento no capital humano, através de uma política de valorização de pessoal, proporcionará às organizações obterem funcionários públicos preparados e qualificados que contribuirá para a melhoria na prestação de serviços ao cidadão e na economia dos gastos públicos.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAUJO, L. C.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. A.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Congage Learning, 2009.
- BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2006.
- BORGES-ANDRADE, Jairo E. *et. al.* **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. XXIX Encontro da ANPAD (En ANPAD), 2005, Brasília. **Anais [...]** Brasília, XXXII En ANPAD, 2005.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 25 jul. 2017.
- CARVALHO, E. **Reengenharia na Administração Pública: a procura de novos modelos de gestão**, Lisboa: ISCSP, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humanos nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Maria Alexandra Tomaz, Antonio Alex Dayson Tomaz

FRANÇA, A. C. L. **Prática de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARCONDES, R. C. Desenvolvendo Pessoas: do Treinamento e Desenvolvimento à Universidade Corporativa. *In:* HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (org.), *et al.* **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional.** Tradução: Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.