

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

PROPOSTA DE TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO DO SERVIDOR DA UFMG
FOCADOS NAS ATIVIDADES REAIS E NO AMBIENTE DE TRABALHO
Inês de Cássia Fidelis Couto

Belo Horizonte
2019

INÊS DE CÁSSIA FIDELIS COUTO
PROPOSTA DE TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO DO SERVIDOR DA UFMG
FOCADOS NAS ATIVIDADES REAIS E NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão de Recursos Humanos
Orientador (a): Wellington Marçal de Carvalho

Belo Horizonte
2019

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS FACULDADE DE EDUCAÇÃO Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior	
---	--	---

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Candidato: Inês De Cássia Fidelis Couto

Registro DRCA: 2018694914

CPF: 564.706.736-00

Orientador (a): Wellington Marçal de Carvalho

Às 14:10 horas do dia 14/12/2019, reuniu-se na Faculdade de Educação da UFMG a Comissão Examinadora indicada pela coordenação do Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado "*Proposta de Treinamento e Qualificação do Servidor da UFMG Focado nas Atividades Reais e no Ambiente de Trabalho*", requisito final para obtenção do grau de Especialista. Abrindo a sessão, a banca examinadora, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Após a apresentação do trabalho, seguiu-se o julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Wellington Marçal de Carvalho indicou a

APROVAÇÃO / APROVAÇÃO COM RESSALVA / REPROVAÇÃO do candidato;

Andréa Cristina Maggi indicou a

APROVAÇÃO / APROVAÇÃO COM RESSALVA / REPROVAÇÃO do candidato;

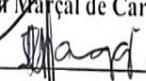
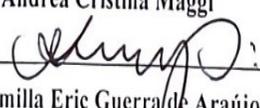
Kammilla Eric Guerra de Araújo indicou a

APROVAÇÃO / APROVAÇÃO COM RESSALVA / REPROVAÇÃO do candidato;

Pelas indicações, o candidato foi considerado APROVADO / REPROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela banca examinadora. Nada mais havendo a tratar, a Comissão Examinadora encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA.

Belo Horizonte, 14 de dezembro de 2019


 Wellington Marçal de Carvalho

 Andréa Cristina Maggi

 Kammilla Eric Guerra de Araújo

Sou vitoriosa por ter trabalhado e estudado nesta instituição, pelo aprendizado, convivência e lutas pela valorização da carreira de servidor técnico-administrativo em educação.

Sou privilegiada por estar fazendo parte da história desta instituição. Aqui obtive crescimento e adquiri maturidade na vida profissional, estudantil, pessoal, familiar, espiritual e social, os quais me possibilitaram chegar ao final da carreira profissional. Tenho muito carinho e estima pela UFMG e vivenciei o quanto ela contribui para melhorar a nossa sociedade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo, e por saber que até aqui Ele tem cuidado de mim.

Ao meu marido e filhos pela compreensão e paciência.

À Wellington Marçal de Carvalho, meu orientador e colega de trabalho, agradeço a disponibilidade e paciência.

Aos servidores técnico-administrativos da UFMG, em especial aos servidores da Escola de Engenharia e Escola de Veterinária, unidades acadêmicas nas quais trabalhei.

À UFMG, por permitir que eu continuasse o GIFES, embora tenha me aposentado em 2018.

À Pró-reitora de Recursos Humanos, que permitiu o meu acesso aos locais em que eu pudesse colher informações para enriquecer este trabalho.

Ao professor Francisco de Paula, do Departamento de Engenharia de Produção, por acreditar no meu trabalho.

RESUMO

Segundo estudos que abordam a importância do treinamento e da qualificação para a melhoria do desempenho do trabalhador no exercício de sua profissão, o treinamento configura-se como um processo fundamental e deve ocorrer imediatamente após a entrada em efetivo exercício no cargo/função, pois, esse é o momento em que o servidor recém-admitido está inclinado a dominar rapidamente o seu fazer. A qualificação profissional levará ao maior envolvimento e comprometimento com o trabalho, instigando maior motivação para que o servidor consiga transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito e, dessa forma, também se integrar de forma satisfatória ao ambiente laboral. O trabalho tem por objetivo geral além de ressaltar a posição estratégica que Departamento de Recursos Humanos ocupa na instituição, mostrar a importância da implementação de um de programas de treinamento e de qualificação focados nas atividades reais e nos ambientes de trabalho. Para alcançar este objetivo geral serão necessários os objetivos específicos os quais visam mapear o apoio e orientações necessárias para capacitar o servidor preparando-o adequadamente para realizar as tarefas e assumir as responsabilidades do seu cargo/função.

Palavras-Chave: Recursos humanos; gestão estratégica; treinamento e qualificação; servidor público, foco de trabalho.

ABSTRACT

According to studies that address the importance of training and qualification for improving worker performance in the exercise of their profession, training is a fundamental process and should occur immediately after the effective exercise of the position / job, because, this is the moment when the newly admitted server is inclined to quickly master its doing. Professional qualification will lead to greater involvement and commitment to work, instigating greater motivation for the server to be able to transform tacit knowledge into explicit knowledge and thus also integrate satisfactorily with the work environment. The general objective of this paper is to highlight the strategic position that the Human Resources Department occupies in the institution, and to show the importance of implementing one of training and qualification programs focused on real activities and work environments. In order to achieve this general objective, specific objectives will be needed, which aim to map the support and guidance needed to enable the server to prepare him / her adequately to perform the tasks and assume the responsibilities of his / her position.

Keywords: Human Resources Department, strategic management, server training and qualification, focus on real activities and work environment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução da competência profissional “ De iniciante a Especialista”	23
---	-----------

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. APRESENTAÇÃO.....	10
1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.3. PROBLEMA.....	12
1.4. JUSTIFICATIVA.....	13
1.5. OBJETIVOS	15
1.5.1. OBJETIVO GERAL	15
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO.....	15
2.2 RESUMO DA TRAJETÓRIA DO SERVIDOR: DA APROVAÇÃO EM CONCURSO ATÉ A ADMISSÃO NA UFMG.....	20
3. METODOLOGIA.....	24
3.1 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA.....	24
4. PROPOSTA SIMPLIFICADA PARA ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO.....	26
4.1 QUESITOS NECESSÁRIOS PARA VIABILIZAR O PROGRAMA DE TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO....	26
4.2. MÓDULOS QUE COMPREENDEM O PROGRAMA DE TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO	26
4.2.1. ETAPAS NO PROCESSO DE TREINAMENTO DO SERVIDOR NOVATO	29
4.2.2 ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO E EDUCAÇÃO DO SERVIDOR EFETIVO.....	29
5. CRONOGRAMA.....	30
6. ORÇAMENTO.....	30
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	31

PROPOSTA DE TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO DO SERVIDOR DA UFMG FOCADOS NAS ATIVIDADES REAIS E NO AMBIENTE DE TRABALHO

“... e chega o momento quando o Mestre toma o discípulo pela mão, e o leva até o alto da montanha. ...“Aqui se encontra o retrato deste mundo. Se você prestar bem atenção, verá que há mapas dos céus, mapas das terras, mapas do corpo, mapas da alma. Andei por estes cenários. Naveguei, pensei, aprendi. Aquilo que aprendi e que sei que está aqui. E estes mapas eu lhe dou como minha herança. Com ele você poderá andar por estes cenários sem medo e sem sustos, pisando sempre a terra firme. Dou-lhe o meu saber...”. (*Rubem Alves. Ensinar O Que Não Se Sabe.*)

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

A falta de treinamento e de qualificação focados nas atividades reais e no ambiente de trabalho, em determinadas circunstâncias tende a trazer perdas tanto para o servidor, quanto para a instituição, segundo estudos que abordam a importância do treinamento para a melhoria do desempenho dos trabalhadores.

Especialmente para o servidor público recém-admitido, a falta de treinamento imediatamente após sua entrada em efetivo exercício no cargo/função, se configura como um sério empecilho, pois presume-se que este seja um momento em que ele está inclinado a dominar rapidamente o seu fazer. Entretanto, o fato de o mesmo não receber a preparação adequada para o desenvolvimento das atividades de trabalho tende a gerar uma percepção de desleixo da instituição com o trabalhador e para os seus próprios planejamentos e metas. Esta lacuna pode ainda proporcionar a geração de insatisfação profissional e, por vezes, pessoal, por ele não ter domínio das fases que compõem um determinado processo, o que também pode acarretar inúmeras dúvidas, e a não compreensão da importância do seu fazer no contexto institucional.

Também para o servidor com mais tempo de serviço presume-se que a qualificação focada nas atividades reais levará a um maior envolvimento e comprometimento com o trabalho, podendo trazer maior motivação, considerando que o investimento em qualificação é uma demonstração de que há interesse pela aquisição de desenvolvimento por competências e a conseqüente progressão profissional.

Portanto, é possível supor que, em qualquer etapa da sua carreira, a aquisição de novas habilidades e a preparação adequada são essenciais para que o servidor consiga

transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito e, dessa forma, também se integrar de forma satisfatória ao ambiente laboral.

Nesta perspectiva, espera-se que este estudo possa contribuir para melhorar as condições de trabalho dos servidores e para estudos acadêmicos na área, além de apontar caminhos para novas pesquisas acerca do tema em discussão.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)¹ é uma autarquia em regime especial, mantida pela União. Tem objetivos essenciais à geração, desenvolvimento, transmissão e aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, de forma indissociada entre si e integrados na educação do cidadão, na formação técnico-profissional, na difusão de cultura e na criação filosófica, artística e tecnológica, conforme constante no Art. 1º, 5º e 6º do Estatuto da UFMG.

A Pró-reitoria de Recursos Humanos (PRORH)², constante no organograma da UFMG, é o órgão responsável pela gestão de pessoas e pelos processos referentes à administração de pessoal da instituição. De acordo com o Art. 1º, § 3º, da Lei nº 8.168/1991, com redação dada pela Lei nº 12.772, de 2012, os servidores públicos federais efetivos que ingressam na instituição através de concurso público, sob a responsabilidade da PRORH, assumem até 80% dos cargos de direção ou são designados para função gratificada e cargos em comissão do quadro da universidade.

Desde que ingressei na instituição no ano de 1994, em cargo administrativo, fui lotada e comecei a trabalhar na secretaria de um departamento assumindo as funções sem, entretanto, passar por qualquer tipo de treinamento. Depois de alguns anos na instituição, assumi a função de secretária de colegiado de um dos cursos de graduação da mesma unidade acadêmica, setor para o qual também não tive treinamento. Posteriormente, assumi outra secretaria de colegiado, desta vez de um dos cursos de pós-graduação, função esta para a qual também não passei por treinamento. De 2013 em diante, respondi pelas secretarias de seções administrativas de duas diferentes unidades acadêmicas em que trabalhei, e também nelas não fui treinada para assumir as novas funções. Ou seja, em todos esses setores o aprendizado para desenvolver as atividades concernentes às tarefas e funções ocorreu de forma paulatina e à base dos erros e acertos que, conseqüentemente, geraram retrabalho e até desmotivação. Ao longo de duas décadas de trabalho presenciei inúmeras reclamações de outros colegas servidores quanto às dificuldades no desenvolvimento das tarefas e falta de conhecimento dos processos de

¹ Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Disponível em: <<https://www.ufmg.br/english/orgaos/novo-estatuto.html>>. Acesso em 21 de agosto 2019.

² Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH). Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2019/03/dfq.pdf>>. Acesso em 21 de agosto 2019.

trabalho, simplesmente por não terem passado por qualquer treinamento que focasse nas atribuições reais e considerasse o ambiente de trabalho.

Nessas circunstâncias, o servidor, totalmente despreparado, começava a trabalhar e ia aprendendo a realizar as atividades; na maioria das vezes, a adaptação à realidade do cargo/função e ao ambiente de trabalho ocorria de forma intuitiva e informal.

1.3 PROBLEMA

Na instituição federal de ensino estudada, a maioria das unidades acadêmicas possuem cargos, funções e tarefas de trabalho que se assemelham. Cada uma delas é responsável pela administração e gerência dos diversos e diferentes níveis de cursos que ofertam. Entretanto, embora cumpram os regulamentos e normas estabelecidas pelos órgãos superiores, cada uma dessas unidades possui autonomia e adota políticas internas específicas na forma de gerir seus setores.

Quando comecei a trabalhar na instituição, observei que os servidores aprovados no concurso público variavam entre pessoas já experientes na profissão e pessoas inexperientes que iniciavam a carreira profissional a partir da aprovação no concurso. Dessa maneira, o processo de entrada para o efetivo exercício no trabalho ocorria da mesma forma para todos, independentemente de o servidor ter experiência ou não.

Após o servidor receber as orientações da Pró-reitoria de Recursos Humanos, ele comparecia à Seção de Pessoal da unidade e, posteriormente, era encaminhado à unidade onde seria lotado e lá se apresentava ao (s) responsável (is) pelo setor e local de trabalho. Geralmente, no mesmo dia o servidor já começava a trabalhar, sendo orientado por outro servidor e/ou chefia que o recepcionou. Automaticamente, iniciava a realização das tarefas a ele designadas.

Tal forma de inserção geralmente trazia dificuldades, pois a maioria das tarefas não era resolvida de forma simples. Havia situações que dependiam do aval de mais de um responsável do mesmo setor e casos em que dependiam de responsáveis de outros setores. Outra questão diz respeito à hierarquia de ações e de se ter conhecimento da legislação que rege os procedimentos e as rotinas para que as tarefas fossem concluídas. Esses eram alguns dos problemas, pois de imediato o servidor já se defrontava com atividades e documentos totalmente desconhecidos. E a falta de preparação aumentava as dificuldades na trajetória de sua nova missão, pois tendo experiência ou não, o processo de iniciação no trabalho ocorria da mesma forma para todos os servidores.

Infelizmente, não havia um preparo anterior para que ele pudesse, imediatamente após entrar em efetivo exercício no cargo/função, de antemão conhecer o setor, as tarefas de sua atribuição, as ferramentas e as tecnologias que iria manipular, a legislação que

regulamentava as atividades que seriam desenvolvidas, além de conhecer um pouco sobre o público que atenderia e a cultura ambiente de seu trabalho. A condição ideal seria que, primeiro, ele tivesse um treinamento focado nas tarefas reais e conhecesse o ambiente de trabalho. Esses procedimentos o habilitariam para a execução das atividades de forma mais consciente, sabendo inclusive quais órgãos o seu setor estaria direta e indiretamente vinculado, e como e a quem recorrer em caso de necessidades.

Para exemplificar a situação, cito o caso de um profissional da área técnica que trabalhou em laboratório dentro da instituição. Quando o servidor pedia remoção ou era colocado à disposição para trabalhar em outro setor, ele ia para este outro departamento ou unidade sem ter tido sequer um treinamento para trabalhar no novo local. Geralmente, os setores trabalham com ferramentas e tecnologias diferentes entre si, dependendo de onde o servidor estiver alocado. Além disso, ainda há a questão da política interna adotada por cada departamento das diferentes unidades da instituição. Como os setores são independentes, eles possuem autonomia interna quanto à forma de administrar e gerenciar. Nesse caso, o treinamento focado nas atividades reais e no ambiente de trabalho teria por objetivo capacitá-lo para conhecer de antemão as atribuições do setor, a sistemática e a forma de organização, possibilitando que o mesmo se familiarizasse com as ferramentas e tecnologias utilizadas.

Outro exemplo refere-se ao servidor que trabalhasse em funções administrativas em uma secretaria e era convidado ou designado a assumir um cargo ou função em outro setor. Nessa transição, além de o público alvo ser outro, provavelmente haveria diferenças nas ferramentas, tecnologias e organização do trabalho. Dessa forma, mais uma vez aqui se realça a necessidade de treinamento focado nas novas tarefas que seriam realizadas e no ambiente de trabalho, para que o servidor pudesse sentir-se munido de conhecimento e habilidades que o motivariam, instigando-o ao desenvolvimento de competências para desempenhar as atividades da melhor forma.

Por fim, pode-se presumir que a não preparação do servidor para o cargo/função e a falta de uma socialização com o ambiente de trabalho eram fatores que traziam desvantagens para a instituição, no que se refere ao alcance do desempenho eficiente e eficaz das atividades, e para o servidor, que se sentia insatisfeito profissionalmente e, por vezes, pessoalmente. Isto ocorria porque, já no início do trabalho, ele encontrava barreiras que inibiam sua atuação tanto no que se refere à compreensão, quanto na prática para execução das tarefas. Para descobrir a forma correta de realizar uma tarefa e a quem recorrer, o servidor tinha que sair procurando um colega que tivesse boa vontade para lhe dar orientação de como fazer e a quem recorrer quando não soubesse resolver determinada demanda.

1.4 JUSTIFICATIVA

As novas exigências mercadológicas mudaram o rumo das economias. Antes, as negociações e decisões organizacionais visavam atender às demandas dos espaços em que as barreiras geográficas possibilitavam e permitiam o acesso. Contudo, a expansão do capitalismo em nível mundial fomentou mudanças significativas nas sociedades. As fronteiras geográficas foram quebradas surgindo inovações e avanços técnico-científicos, dentre eles a internet, que impactou todas as sociedades e, primordialmente, o setor produtivo de bens e serviços. Conforme descreve Castells, M. A; dentre outros estudiosos.

Essa nova ordem mundial afetou consideravelmente as organizações públicas e privadas que, para atender as exigências mercadológicas e dar conta de acompanhar e sobreviver diante dessa nova ordem econômica, tiveram que se reestruturar, renovando suas ferramentas de trabalho, redefinindo seus processos de informação, comunicação e relações de trabalho, os quais se tornaram instrumentos primordiais para um mundo que passou a funcionar em rede.

Nesse contexto, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) embora seja uma instituição reconhecida pela excelência na geração, desenvolvimento, transmissão e na aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, é uma instituição que ainda está caminhando na adequação das mudanças propostas pela reforma do Estado, especificamente no que tange ao papel da área de recursos humanos, pois ainda está sendo desenvolvida uma política que vise contemplar e priorizar a melhoria dos processos de trabalho, especificamente o treinamento e a qualificação, considerando a particularidade de cada um dos setores existentes na instituição. Como toda instituição pública, a UFMG possui suas normas e regulamentos que são cumpridos por seus órgãos hierárquicos. Entretanto, observa-se que cada unidade acadêmica possui autonomia e adota políticas internas específicas na forma de gerir seus setores.

A instituição fornece inúmeros cursos de formação em diferentes níveis, porém, embora haja tarefas de mesmo cunho, encontram-se diferenças na forma de coordenação, organização, administração e funcionamento dos setores, bem como o uso de variados equipamentos, tecnologias de informação e comunicação, estrutura física, dentre outros aspectos. Na instituição ainda podem ser encontrados sistemas de informação que atendem unicamente à finalidade de algum (ns) setor (es), não permitindo a importação e exportação de dados para outros sistemas. São limitados, e foram desenvolvidos para atender apenas as situações específicas. Não conseguem comportar e integrar informações e variados tipos de dados.

Nesse cenário, a proposta deste trabalho é mostrar a importância e a necessidade do treinamento e da qualificação focados nas situações reais e ambientes de trabalhos, Acredita-se também que a preparação direcionada à realidade do trabalho contribuirá para enriquecer o perfil do servidor e quebrar as barreiras que possam exercer algum

tipo de pressão no mesmo gerando ansiedade, insatisfação, desmotivação, solicitação de remoção e até absenteísmo, o que tende a levar ao adoecimento e à perda do desempenho almejado pela instituição.

A implementação de um programa de treinamento e qualificação focados nas tarefas reais e no ambiente de trabalho é um desafio institucional. Nesta perspectiva, deveria fazer parte de um planejamento estratégico do Departamento de Recursos Humanos (DRH) em cooperação com cada um dos setores da universidade para que o servidor, além de assimilar e adquirir as práticas e habilidades operacionais, os conhecimentos técnicos, os comportamentos devidos, para desmistificar a complexidade das atividades também possa conseguir aguçar características como a criatividade, intuição, percepção avaliativa, e capacidade de síntese, aspectos importantes e necessários para o desenvolvimento de competências.

Nesse sentido, as possibilidades de erros na execução das tarefas serão menores e maiores serão as chances de assertividade, ganho de tempo e garantia de serviços com qualidade excelente, além de que, cada servidor inserido em seu local de trabalho, favoreceria a melhor adequação à cultura organizacional³, momento em que imperceptivelmente, os valores éticos e culturais estariam sendo passados ao servidor para que ele consiga se alinhar às diretrizes do plano de desenvolvimento institucional. Esse é o fator que motivou o desenvolvimento deste projeto e creio, objetivo pela qual a instituição prima.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GERAL

Propor um programa de treinamento e qualificação focados nas atividades reais e no ambiente de trabalho no qual o servidor será lotado, objetivando treiná-lo e qualificá-lo adequadamente para exercer o seu cargo/função.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear o tipo de apoio e orientações advindas da instituição que nortearam a capacitação do servidor para que ele pudesse realizar tarefas e assumir as responsabilidades do setor.
- Favorecer o desenvolvimento de competências que levem em consideração as especificidades de cada setor de instituição.

³ Na visão de Robbins (2002, p. 240): "Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que difere uma organização da outra".

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

Na história humana a preparação para o desenvolvimento de uma habilidade, independente se serve para satisfazer a um anseio pessoal ou para atender a um objetivo profissional, seja na confecção de um produto ou na realização de um serviço, sempre passou pela repetição do fazer ou pela transferência de conhecimento de um profissional experiente para o iniciante. Esse processo de aquisição do conhecimento, aqui é entendido como um processo de treinamento.

Segundo NONAKA e TAKEUCHI, (1997) “O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Se não houver algum tipo de compartilhamento de experiência, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo. A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas.

E embora ao longo dos séculos tenham sido vistos avanços técnico-científicos invadirem as nações, induzindo alterações no modo de vida das sociedades com a produção incontável de bens materiais e serviços, a fim de satisfazer a um mercado em que é constante a renovação das coisas, a criação de necessidades, a supervalorização do tempo e ao consumo exacerbado, é sabido que a repetição do ato do fazer ou a transmissão do aprendizado de forma orientada e sistematizada é um processo que continuará permeando a humanidade.

Nesse sentido, vê-se que o treinamento sempre foi um processo importante e presente nas organizações através do qual as pessoas, após adquirem conhecimentos tácitos,⁴ os transformam em conhecimento explícito⁵ manifestando suas habilidades⁶ para executarem com domínio as tarefas e sentindo segurança naquilo que fazem.

Chiavenato, I. (2008, p. 402) ressalta que: “Treinamento é o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistêmica e organizada que envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades

Milkovic e Bourdreau (2010, p.338) “Conceituam o treinamento como sendo um Processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função”.

⁴ O Conhecimento tácito é aquele adquirido através da experiência, onde o aprendiz trabalha com seu mestre e aprende sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática específica. (Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, H. *Criação do Conhecimento na Empresa*, 1997)

⁵ O Conhecimento explícito é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitual. É o processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. (Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, H. *Criação do Conhecimento na Empresa*, 1997)

⁶ Segundo Antunes, 2001, p. 18) “As habilidades devem ser desenvolvidas na busca de uma competência. Celso Antunes utiliza o termo habilidades como: “Filha específica da competência”.

Para GIL (2001, p.122) “Treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto de um processo de curso-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa”.

Segundo REGINATTO (2004), “O treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos”.

Com o avanço da ciência e o surgimento de inovações tecnológicas, a maior parte das nações sofreram impacto nas áreas socioeconômica, política e cultural, visto que as fronteiras geográficas foram quebradas, ampliando o acesso aos acontecimentos ocorridos nos quatro cantos do mundo e afetando a ordem até então estabelecida. No caso do Brasil, com as expansões nas relações comerciais em nível internacional, as organizações públicas e privadas tiveram que alterar suas estruturas cambiando, redefinindo seus processos e as relações de trabalho. O setor produtivo foi um dos mais perturbados. Para conseguir atender às novas exigências mercadológicas e dar conta de acompanhar as orientações diante desse novo cenário, novas tecnologias tiveram que ser admitidas, principalmente, nas áreas de informação e comunicação, as quais se tornaram instrumentos primordiais para um mundo globalizado.

ANTUNES (2000, p.18) ressalta que: “Esse período de gradativas mudanças não só no Brasil, mas também na economia mundial, vivenciado mais intensamente nas últimas décadas, vem sendo apontado por vários estudiosos do assunto como um período de transição de uma Sociedade Industrial para uma Sociedade do Conhecimento. Pois, aos demais recursos existentes, e até então valorizados e utilizados na produção – terra. Capital e trabalho – Junta-se o conhecimento, alterando, principalmente, a estrutura econômica das nações e, sobretudo, a forma de valorizar o ser humano, já que só este detém o conhecimento”.

A partir dos anos 1990, a sociedade moderna tornou-se mais ativa com o aparecimento de grupos socialmente organizados, os quais passaram a fazer mobilizações apresentando críticas e cobrando uma postura mais efetiva nos serviços fornecidos pelo setor público e exigindo ações práticas e atenção às causas populares. Nesse momento, o governo percebeu a necessidade de dedicar maior atenção às demandas sociais tendo o cuidado de estreitar a relação com novas formas de interlocução.

BRESSER L. C. PEREIRA (1994) dentre outros pesquisadores, realizou estudos relevantes sobre o papel do Estado frente à sociedade nesse novo contexto. Os estudos foram de grande relevância e contribuíram em demasia, ressaltando a governabilidade e governança do Estado frente à nova realidade social. Forneceram subsídios que ajudaram o governo a pontuar as deficiências existentes e trouxeram dados para inovações gerenciais as quais serviram como caminhos a serem trilhados para melhorar a gestão e o desempenho da Administração pública.

Tais princípios vieram no intuito de combater o poder arbitrário do Estado e mantê-lo numa posição de neutralidade em relação aos administrados e à sociedade. A proposta previa introduzir no setor público mudanças de valores e cultura, com vistas à modernização administrativa, dando ênfase à política de recursos humanos e à revisão nos processos de trabalho visando à melhoria contínua da gestão, orientando-a para resultados. Previa-se, ainda, reduzir os custos e dar transparência nos processos administrativos com vistas a alcançar a aprovação e a satisfação do público. Essas medidas seriam passos importantes para que o Estado viesse a aperfeiçoar a sua missão.

Em 1997, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) publicou o Caderno MARE de Reforma do Estado 1, concebido para apoiar o processo de mudanças que seriam implementadas na administração pública e com o propósito de acompanhar a efetivação da reforma institucional, a modernização nos processos administrativos, o desenvolvimento dos recursos humanos, a gestão e tecnologia da informação e o atendimento ao cidadão com a proposta de reforma ou a reconstrução do Estado.

Em 1998, foi publicada a Emenda Constitucional Nº19⁷. Em seu parágrafo 3º, inciso 37, foi estabelecido os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, os quais tinha como propósito mudar o funcionamento da administração pública direta e indireta e estabelecer normas para a Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal.

Em agosto de 2019, o governo publicou outro o Decreto Nº9991, que também visa melhorar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentou dispositivos da Lei nº 8.112. Esse novo decreto, determina-se que cada órgão e entidade integrante do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) deve realizar o levantamento das necessidades de desenvolvimento de seus servidores para o ano subsequente e elaborar o seu Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP), que será analisado pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoas (SGP).

Todos esses instrumentos jurídicos incentivam e dão apoio para que sejam melhoradas a prestação de serviços no setor público, principalmente, porque busca-se aprimorar o desenvolvimento dos recursos humanos. Nesse sentido, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) é uma instituição que tem se mostrado disposta a elevar a competências de seus servidores, pois, nota-se grande esforço do reitorado atual para

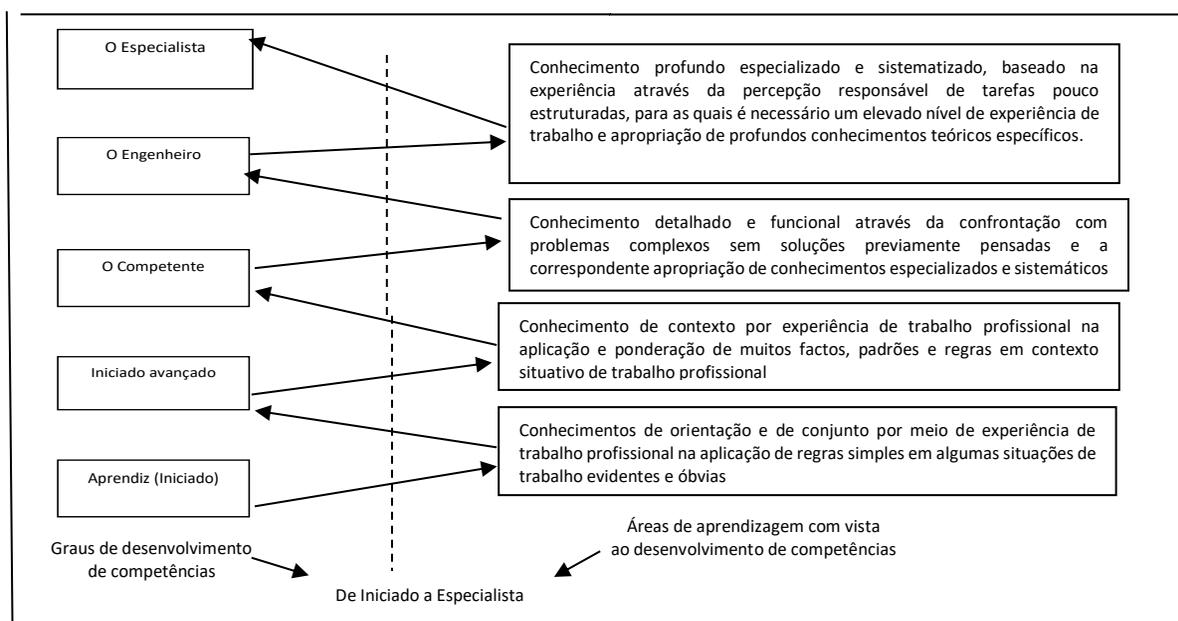
⁷Emenda Constitucional 19, 1998: Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.

buscar otimizar os processos de trabalho administrativos. Nesse momento, percebe-se a necessidade de ações que venham melhorar a preparação do servidor para o trabalho e no qual Departamento de Recursos Humanos será o responsável por coordenar as atividades.

Para Ulrich (1998), “A gestão de recursos humanos deve desempenhar quatro papéis dentro das organizações, a saber: i) administração de estratégias de recursos humanos que precisam estar ajustadas à estratégia organizacional; ii) administração da infra-estrutura da organização, ou seja, racionalização dos diversos processos de recursos humanos; iii) administração da contribuição do funcionário, ou seja, ajudar os funcionários na resolução de seus problemas e necessidades para com isso obter maior envolvimento e competência dos mesmos; iv) administração da transformação da mudança para traçar planos de acção fazendo com que a mudança aconteça.”

O quadro abaixo, (Fig. 1). Mostra a evolução profissional “De iniciado a especialista”. É uma demonstração hipotética de funções e a identificação dos patamares e níveis na evolução da competência e da identidade, bem como uma função didática no desenvolvimento de cursos de formação profissional orientados para o trabalho e para a configuração”.

Fig. 1: Evolução da competência profissional “De iniciado a especialista”



Adaptado de: Rauner Felix (2007) p. 4

Para Lave, Wenger citado por Rauner (2007, p.5). “Como sujeito da aprendizagem, ou seja, aquele cujas capacidades se vão desenvolver de um estado deficitário para um estado de competência, o olhar analítico dirige-se também para os processos de aprendizagem, para lá do continuum pedagógico-organizativo do ensino sistemático. O sujeito aprende em situações cuja qualidade será decisiva para o resultado da aprendizagem. Num contexto, neste sentido teórico-didático, muito mais geral, Lave e Wenger sustentam que a aprendizagem, enquanto percurso do não-saber para o saber, se concretiza através do crescimento em conjunto com a comunidade prática em que cada um está inserido e já se salienta pela competência. Num contexto, neste sentido teórico-didático, muito mais geral, Lave e Wenger sustentam que a aprendizagem, enquanto percurso do não-saber para o saber, se concretiza através do crescimento em conjunto com a comunidade prática em que cada um está inserido e já se salienta pela competência. ”

Vale destacar, que quando o trabalhador tem oportunidade e é motivado, possui discernimento e domínio sobre o seu fazer, ele não se sente preso às normas prescritas e isso facilita o surgimento da criatividade e, conseqüentemente, há avanço para que surjam formas outras de percepção e abstração das normas, o que poderá aguçar diferentes maneiras de responder às demandas das atividades e o desenvolvimento de

competências. Nessa prática, o servidor passará a ter autonomia sobre o que está sob sua responsabilidade, e se sentirá como membro integrante e necessário para o exercício do trabalho, estando motivado a melhorar o seu desempenho, o que elevará o seu valor social e a organização poderá conseguir extrair o seu potencial.

Levando em consideração apenas o servidor novato, o treinamento inicial focado nas atividades reais e no ambiente de trabalho contribuirá para derrubar os embargos que possam dificultar a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais.

2.2 RESUMO DA TRAJETÓRIA DO SERVIDOR: DA APROVAÇÃO EM CONCURSO ATÉ A ADMISSÃO NA UFMG

Objetivando encontrar informações atualizadas relativas à trajetória do servidor após aprovação em concurso até o início de suas atividades no cargo/função na UFMG, especificamente informações relativas à questão quanto ao treinamento imediatamente após o servidor entrar em efetivo exercício no cargo/função, realizou-se consulta na página da Pró-reitora de Recursos Humanos. Na **aba servidores**, que diz respeito à política de pessoal na Universidade, encontram-se os links: normas, procedimentos, legislações, ponto eletrônico, exames periódicos, programas desenvolvidos pela PRORH e por seus órgãos para os servidores; e Funpresp (Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo); Na aba publicações encontra-se os links: avaliação de pessoal, boletim de pessoal, boletim da SEGEP/MP, cartilhas, circulares, cronograma, informativo DAP, informativo DRH, informativo DAST, manuais. Na **aba concursos** constam informações sobre todos os concursos referentes às categorias de servidores da instituição. Na **aba notícias** constam várias informações mais recentes, que são de interesse dos servidores. Na **aba formulários** são disponibilizados requerimentos para abertura de processos e requerer direitos e benefícios estabelecidos nas normas e legislações na carreira dos servidores da instituição. Na **aba sistemas** encontra-se o link INA – que é o Sistema de Informações Acadêmicas INA, que tem o objetivo de coletar dados e organizar informações e registrar a atuação dos docentes da instituição em atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração. Na **aba CIS** encontram-se as informações relativas à comissão eleita pelos servidores TAES que tem por atribuições, dentre outras, auxiliar os servidores em diferentes aspectos da carreira no que se refere ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.

Tendo consultado à página da Pró-reitoria de Recursos Humanos e não conseguido localizar informações concernentes à programação de treinamento imediato para o servidor, após a sua entrada em efetivo exercício no cargo/função, percebeu-se a necessidade de agendar um horário com o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) da UFMG, setor responsável, dentre outros assuntos, pelo

planejamento e acompanhamento de ações de gestão de pessoas, a fim de levantar e esclarecer dúvidas quanto às questões relacionadas à admissão e treinamento.

Tendo feito contato com a PRORH, esta direcionou a mensagem enviada ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos que, prontamente, solicitou-me indicar dia e horário para que a conversa viesse a acontecer.

No dia agendado, iniciou-se a conversa com um servidor que trabalha na Divisão de Provimento e Movimentação (DPM), setor responsável pelo processo de admissão daqueles aprovados em concurso, dentre outros assuntos, que me forneceu informações e esclareceu as dúvidas apresentadas. Abaixo, faço o resumo relativo a esse processo:

No primeiro momento é exigido o preenchido do requerimento de nomeação/posse e a entrega da documentação necessária para efetivar a contratação do servidor, incluindo o exame médico realizado pelo Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST) da UFMG, que atesta as condições de saúde dos concursados.

No segundo momento, o concursado é orientado a participar de uma dinâmica. Nessa atividade, a Divisão de Provimento e Movimentação (DPM) tem por objetivo levantar: a formação, o perfil profissional, a experiência de trabalho, a região de moradia daqueles que foram convocados para tomar posse nos cargos e a nomeação. O levantamento, feito através da dinâmica, tem por objetivo definir, a partir das demandas por vagas, as unidades acadêmicas de lotação de cada concursado.

No terceiro momento, constatando que a documentação recebida está em conformidade com as leis que regem a carreira do servidor público e normas da instituição, agenda-se a data, horário e local em que eles deverão comparecer para tomar posse nos cargos e serem nomeados

Posteriormente, é marcada a recepção dos recém-empossados e, nessa reunião, são dadas informações gerais sobre a instituição, dia de entrar em efetivo exercício, a unidade acadêmica ou administrativa em que cada recém-empossado trabalhará, carreira no serviço público e outras informações relativas aos incentivos e benefícios na carreira. Também são dadas informações quanto aos setores que poderão dar maiores informações para que eles não percam direitos.

No quarto momento, o DPM envia formalmente à Seção de Pessoal ou Assessoria de Recursos Humanos da unidade acadêmica, a (s) data (s) e horário (s) de entrada em efetivo exercício e os dados do (s) servidor (es) recém-empossado (s), o (s) qual (is) ocupará (ão) a (s) vaga (s) solicitada (s).

Finalmente, na (s) data (s) e horário (s) estabelecido (s), cada um dos servidores recém-empossados comparecem à Seção de Pessoal da unidade acadêmica/administrativa para o qual foi encaminhado, para sua apresentação e entrada em efetivo exercício no cargo para o qual foi aprovado.

De acordo com a conversa realizada, cabe ressaltar que atualmente há diferença na estrutura organizacional das unidades acadêmicas, pois nem todas as unidades possuem o setor denominado Assessoria ou Gerência de Recursos Humanos.

A seguir, a conversa foi direcionada à pessoa que trabalha na Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (DDP), setor que dentre outras responsabilidades, cabe realizar processos de treinamento. Nesse diálogo, além de receber informações, tive a oportunidade de esclarecer dúvidas. Abaixo faço o resumo relativo a esse processo:

Inicialmente perguntei se o DRH estabelece uma forma padronizada de trabalho para as seções de pessoal da instituição. Recebi a informação de que não. Atualmente, algumas unidades estão com os setores de RH mais desenvolvidos que outras. Perguntei se o DRH tem conhecimento de quais unidades acadêmicas e especiais realizam a recepção do (s) novo (s) servidor (es). Como resposta, recebi a informação de que algumas unidades acadêmicas como a Escola de Engenharia e a Escola de Veterinária já fazem o trabalho de recepção do (s) novo (s) servidor (es). Nesse momento, pude confirmar que a Escola de Veterinária realmente já possui esse acolhimento, uma vez que lá trabalhei e pouco tempo depois de iniciar o trabalho, fui convidada, assim como os outros servidores que chegaram naquele período, a participar de uma reunião da Congregação em que fomos apresentados aos membros, e tivemos a oportunidade de fazer um breve relato sobre nossa formação profissional, o cargo que ocupamos na UFMG e o setor onde estávamos trabalhando.

Atualmente, a gestão de pessoas depende da política adotada por cada diretor de unidade. E como ainda não existe um conjunto de regramento estruturado padronizando o RH, algumas unidades estão com o trabalho mais desenvolvido que outras. O DRH tem trabalhado com o objetivo de conhecer de perto a ação que cada unidade tem desenvolvido nessa área. Existem unidades que já implementaram a Assessoria ou Gerência de Recursos Humanos. Essas assessorias/gerências são setores criados para assessorar as diretorias no desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas, objetivando proporcionar condições para o bom funcionamento e crescimento institucional.

Além de funcionar como ouvidorias e mediadoras de conflito no que se refere às demandas dos servidores técnico-administrativos e chefias, as assessorias trabalham no sentido de intermediar na adequação da força de trabalho das unidades, alinhando os conhecimentos e habilidades dos profissionais aos cargos/funções e buscando adequar

e integrar os servidores técnico-administrativos (TAE's) de acordo com o planejamento estratégico institucional, respeitando o interesse público e as legislações pertinentes. Também são responsáveis por acompanhar e divulgar as notícias disponibilizadas pelo DRH, que correspondem aos interesses dos (TAE's). Dentre elas, a oferta de projetos e programas para concorrer às vagas destinadas ao desenvolvimento profissional e consequentemente à progressão na carreira, atividades relativas à qualidade de vida etc.

O DRH pretende se aproximar desses setores tidos como referência para conhecer o trabalho e, posteriormente, formar uma rede padrão de ações visando à melhoria da gestão de recursos humanos de todas as unidades da instituição. Em um futuro próximo, o DRH deverá criar Resoluções e um guia com todas as informações de interesses da área.

Outra questão colocada por esta entrevistadora foi se o DRH seria o órgão responsável por realizar o treinamento do servidor logo após a sua entrada em efetivo exercício e antes de o mesmo assumir as responsabilidades do cargo/função. A informação recebida foi de que, atualmente, o treinamento do servidor é de responsabilidade da unidade na qual ele está sendo lotado. O DRH não tem condições hoje de se responsabilizar pelo treinamento focado nas tarefas reais de trabalho. Esse processo é de responsabilidade da unidade onde o servidor está trabalhando. Cada unidade faz o repasse de treinamento de sua forma.

Contudo, o DRH está pensando em conhecer de perto o que os setores de gestão de pessoas de cada unidade têm realizado. Há interesse em aproximar esses setores para que cada um conheça o trabalho desenvolvido pelo outro, de forma que a melhoria de atuação seja incentivada para o conjunto. A proposta é de implementar uma política de gestão de recursos humanos integrada, embora se saiba que as direções de unidades têm autonomia para administrar os setores que da sua unidade da forma que entenderem ser a melhor.

Diante do exposto, pode-se concluir que como o treinamento do servidor recém-admitido é de responsabilidade de cada setor no qual o servidor está inserido, o Departamento de Recursos Humanos da instituição ainda não controla e nem gerencia a preparação desses servidores. Isso é um fator preocupante, pois, não há conhecimento de que o servidor tenha obtido a preparação devida para assumir o cargo/função. Fator que pode influenciar na motivação e desempenho para o desenvolvimento do trabalho.

A proposta de criação e implementação de um programa de treinamento e qualificação focados nas tarefas reais e no ambiente de trabalho seria um planejamento estratégico gerido pelo DRH com apoio de cada setor, para que o servidor novato, assim que entrasse em efetivo exercício no cargo/função, já começasse o trabalho sendo induzido a aprender a realizar as tarefas de forma estruturada para o alcance dos objetivos e

metas propostos pelo setor, e também já começasse a incutir, imperceptivelmente, os valores éticos e culturais do ambiente de trabalho. Dessa forma, o servidor já estaria se alinhando às diretrizes do plano de desenvolvimento institucional.

Tal proposta corrobora Levy (1973, p. 60) para quem “em estado de isolamento social, o indivíduo não é capaz de desenvolver um comportamento humano, pois este deve ser aprendido ao longo de suas interações com os grupos sociais”.

3. METODOLOGIA

Para dar embasamento e auxiliar na solução do problema proposto, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental descrita no referencial teórico, que indica o quão é importante preparar o profissional para assumir o trabalho e as vantagens que esse processo traz para a instituição. Ao mesmo tempo, buscou-se demonstrar que a falta de treinamento e de qualificação focados nas atividades reais de trabalho são desafios que demandam atenção. O objetivo é enriquecer significativamente esta proposta, de forma a auxiliar estudos similares.

Desta forma, o programa de treinamento e qualificação proposto poderia fornecer ao Departamento de Recursos Humanos um diferencial estratégico, de maneira a ressaltar a importância e a contribuição do setor para a organização. Através desse programa haveria, continuamente, a renovação do conhecimento e da aprendizagem dos servidores. A instituição estaria cumprindo suas metas e os servidores contribuiriam para que a organização alcance seus resultados, a partir da oferta de oportunidade de desenvolvimento profissional.

3.1 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O planejamento e as ações de treinamento e qualificação a serem desenvolvidos se iniciariam com o levantamento de demandas, a fim de identificar e estabelecer um planejamento quanto às prioridades.

Como cada unidade tem autonomia para gerir seus setores, o DRH teria que estabelecer uma ligação mais próxima com as direções, chefias imediatas e servidores, através do agendamento de reuniões, considerando as similaridades dos setores administrativos, técnicos e aqueles que trabalham em áreas afins, com o propósito de conhecer o fazer de cada setor e permitir o compartilhamento de informações, experiências e metodologias de ações.

Esse tipo de evento possibilitará identificar setores que possam servir de referência para os demais, incentivando a busca de novas ações. Como exemplo, destaca-se a

realização dos congressos de secretários das universidades brasileiras, os quais permitem a interação entre os profissionais, divulgação de trabalhos que estão sendo realizados pelas instituições de ensino nos variados estados do país e a atualização de conhecimentos. Os eventos são espaços em que os servidores podem trocar conhecimentos científicos, estreitar laços profissionais e encontrar ideias que possam se tornar soluções para os problemas enfrentados.

O DRH deverá direcionar a forma de condução do treinamento e da qualificação, pois a escolha do perfil do profissional responsável pelo treinamento e pela qualificação interferirá prontamente nos processos, uma vez que o setor será o formador de multiplicadores de conhecimento. Os multiplicadores de conhecimento devem compreender sua missão nesse processo, visto que, além de conhecer sua missão, eles precisam também buscar desenvolver um ambiente propício, de forma que o treinamento e a qualificação possam ocorrer satisfatoriamente.

Para tanto, várias etapas devem ser demarcadas, dentre elas o levantamento quantitativo de natureza descritiva que exploraria as características dos setores e segmentos profissionais da UFMG. Deve haver também fazer o diagnóstico para examinar a situação real de cada ambiente tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo, ou seja, levantar as atribuições, documentação expedida e recebida pelo setor, equipamentos, tecnologias de informação e comunicação, as relações interpessoais e o público alvo; apurar os problemas relacionados às questões estruturais, como falta de apoio técnico ou falta de estabelecimento de método de ações; mapear quais fatores podem dificultar o bom desempenho do servidor e o alcance do cumprimento das atividades. Cada etapa deve ser bem elaborada levando-se em consideração cada fator integrante, pois é um momento de construção de padrões para o desenvolvimento das atividades.

Outra questão é o envolvimento participativo do servidor, tendo em vista que o alcance dos objetivos e metas está diretamente relacionado às condições, capacidades produtivas, perfil de qualificação do servidor e o público alvo que, nesse caso, seriam os docentes, alunos e terceiros.

Muitas vezes é cobrado bom desempenho do servidor, mas sabe-se que, frequentemente, ele não tem boas condições de trabalho. Assim, é necessário que se busque apoio dos gestores para aquisição de melhores equipamentos, espaço e tecnologias.

Le Boterf (1995), citado por Fleury & Fleury (2001), p. 187), "situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens e formação e jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor. A competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidade, num contexto profissional determinado. A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e

complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidade, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo”.

Quanto ao período de realização do treinamento e da qualificação, será o momento em que o responsável pelo processo terá a oportunidade de acompanhar e avaliar se o perfil do servidor atenderá/atende as necessidades do setor e, da mesma forma, se o servidor terá a chance de vivenciar as rotinas do ambiente de trabalho, revelar as condições reais do seu ambiente de trabalho, apresentar suas dúvidas e insatisfações, compreender a rotina e propor sugestões para haver melhorias contínuas. Esse também seria o momento em que a instituição poderia demonstrar sua preocupação com o servidor quanto à valorização da qualidade de vida no trabalho.

De acordo com os estudiosos, a preparação e a qualificação dos profissionais de uma instituição é investimento. E como a UFMG é um órgão público, normalmente ela já recebe recursos financeiros e apoio do governo para este fim. Os gestores, além disso, devem buscar possibilidades advindas de outras fontes para ampliar as oportunidades de qualificação dos servidores, inclusive na formação de parcerias.

4. PROPOSTA SIMPLIFICADA PARA ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO

4.1 QUESITOS NECESSÁRIOS PARA VIABILIZAR O PROGRAMA DE TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO

- Levantar as demandas de treinamento e qualificação;
- detectar, nos vários setores das unidades, servidores com sensibilidade e perfil para auxiliar o DRH no treinamento e multiplicação de conhecimentos;
- capacitar, preparando esses servidores para atuar no treinamento dos demais, considerando as áreas de cargos/funções;
- desenvolver, organizar e gerenciar os programas de treinamento e qualificação;
- avaliar o processo para diagnosticar a satisfação dos treinados e das chefias quanto à eficácia do treinamento. Para isso, serão feitas visitas e entrevistas junto aos setores.

4.2. MÓDULOS QUE COMPREENDEM O PROGRAMA DE TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO

O Programa de treinamento e qualificação do servidor da Universidade Federal de Minas Gerais deverá compreender três módulos de desenvolvimento:

Público Alvo: servidores novatos e efetivos

1º - Módulo de Inserção e reciclagem

Objetivos: Apresentar informações básicas sobre a UFMG, sua estrutura ambiental e organizacional, seus valores éticos e culturais, objetivos da instituição quanto ao ensino, a pesquisa e a extensão; informações de interesse sobre os aspectos funcionais e da carreira do servidor. (De acordo com o DRH esta etapa já é realizada)

Metodologia: a) para os servidores novatos, haverá apresentação da estrutura física, objetivos da instituição explicitando o universo de atividades desenvolvidas; b) para os servidores com mais tempo de serviço, o programa terá como objetivo levar informações atualizadas.

Carga horária do treinamento: 16 horas

Duração: 2 dias - **Horário:** 8h – 12h e 14h – 17h

Recursos utilizados: palestras, filme que apresenta a história da UFMG com sua estrutura e ambientes organizacionais; apresentação das diretorias dos órgãos associativos da carreira do servidor; cartilhas com orientações sobre os tipos de restaurantes existentes na instituição e questionário para avaliar o módulo, dentre outros.

Responsabilidade: Gerência de Recursos Humanos

2º Módulo – Unidade de trabalho do servidor

Objetivos: a) para o servidor novato haverá apresentação de como a unidade é estruturada, informações sobre a dinâmica de funcionamento dos setores administrativos; departamentos, colegiados de cursos e laboratórios vinculados. Fundações. Interface entre a unidade na qual o servidor está lotado com as demais unidades e outros setores da unidade e demais unidade e setores da instituição. b) para o servidor com mais tempo de trabalho, apresentar informações atualizadas concernentes à dinâmica administrativa da unidade; setores com áreas afins interna e externamente à unidade; mostrar os trabalhos que cada um dos setores está desenvolvendo e que podem ter interfaces nos processos de trabalho.

Metodologia: promover palestras; divulgar; fazer parcerias com instituições que possam dar apoio financeiro para participações em eventos que sejam de interesse dos servidores e pertinentes às áreas afins de atuação; realização de dinâmica para compartilhamento informações e saberes; palestras, dentre outros.

Carga horária do treinamento: 16 a 72 horas – tempo condicionado a demanda

Responsabilidade: Gerência dos Recursos Humanos

Recursos: visita aos setores, networking, investimentos financeiros em cursos, congressos, palestras, filmes, participação em eventos externos e posterior avaliação do módulo.

3º Módulo – Local de trabalho do servidor

Objetivos: a) para o servidor novato será realizada a recepção para que os outros servidores e funcionários que trabalham no departamento sejam apresentados, mostrando e visitando os ambientes físicos do departamento; promover a realização do treinamento imediatamente após o servidor entrar em efetivo exercício para que ele conheça desde o início as atividades e atribuições de seu cargo/função, equipamentos, tecnologias de informação e comunicação utilizados pelos setores do departamento no qual está lotado; público alvo; e outras orientações que possam facilitar a atuação do servidor possibilitando preparo para o enfrentamento do dia a dia de trabalho, como a quem recorrer em caso de dúvidas e necessidades; b) para servidores com mais tempo de serviço propõe-se a divulgação de informações de interesse da área de atuação do profissional e da carreira na instituição; apoio financeiro para participação em curso e eventos para qualificação do servidor; instruções e orientações práticas sobre a implantação dos novos serviços e softwares relativos às atividades de trabalho, avaliação do módulo de treinamento.

Este módulo será definido pela função. Exemplo 1: cargo de gestão: habilidades de gestão: relacionamento interpessoal, gestão de pessoas, liderança, delegação, tomada de decisão, administração de conflitos, *feed back*; Exemplo 2: cargo técnico na área de mineração: participação em cursos e eventos como congressos, palestras; workshop relacionados a área de atuação;

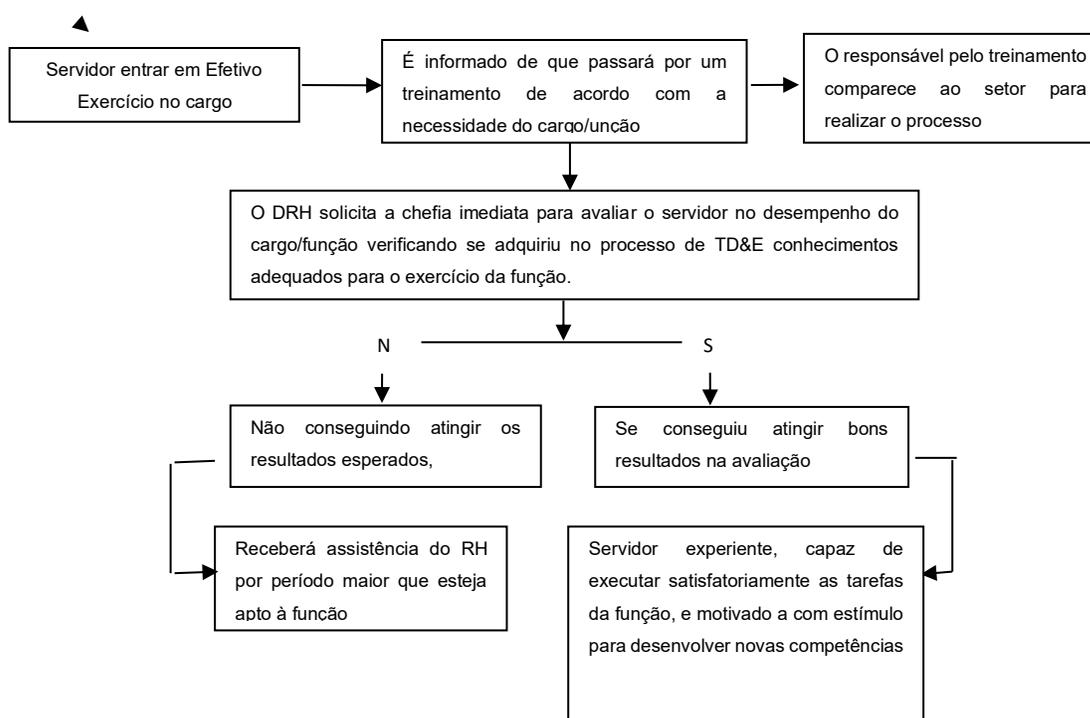
Metodologia: visita aos setores da unidade visando detectar profissionais com habilidades necessárias para cada ocupação do cargo.

Carga horária do treinamento: 5 a 15 dias – o servidor terá acompanhamento nos primeiros dias após assumir o cargo.

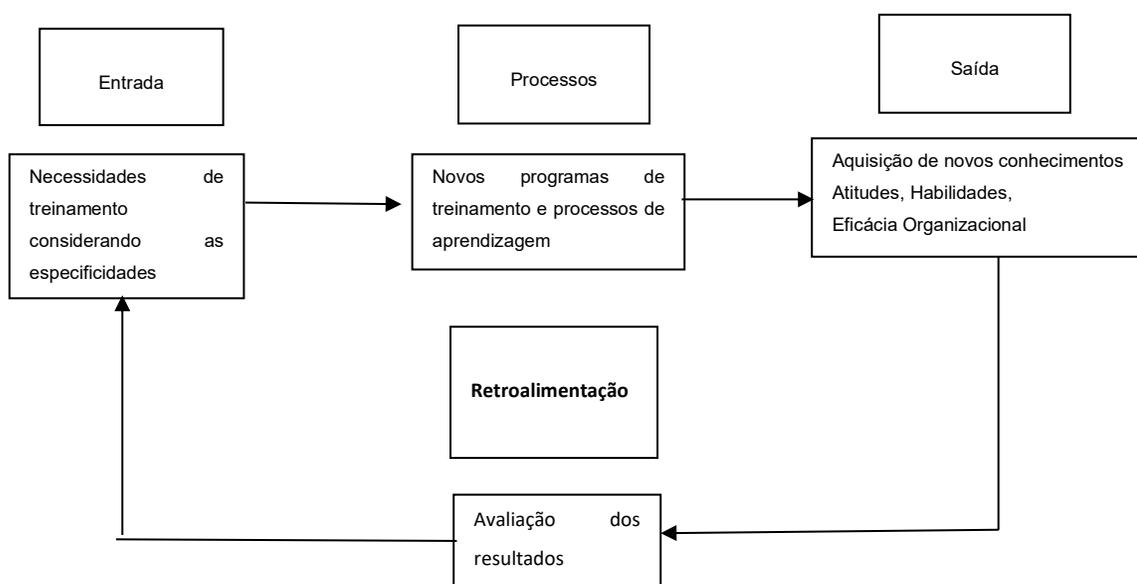
Responsabilidade: Gerência de Recursos Humanos

Recursos: Realização de palestras por profissionais especializados na área de saúde, finanças, dentre outras áreas, objetivando capacitar e treinar para desenvolver novas as atividades do cargo/função, cartilha com informações sobre as rotinas desenvolvidas no setor; avaliação do módulo de treinamento.

4.2.1. ETAPAS NO PROCESSO DE TREINAMENTO DO SERVIDOR NOVATO



4.2.2 ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO E EDUCAÇÃO DO SERVIDOR EFETIVO



A existência de um programa de treinamento para o servidor em início de carreira fornecerá ao Departamento de Recursos Humanos um diferencial estratégico, ressaltando a importância e contribuição do setor para a organização. Esse programa seria o norteador de contínua renovação do conhecimento e da aprendizagem. O planejamento e implantação de programas de treinamento possibilitaria aos servidores desenvolverem rapidamente seus conhecimentos, atitudes, habilidades e criatividade. Nesse sentido, tanto a organização estaria trabalhando efetivamente para alcançar os resultados planejados e esperados, quanto os servidores poderiam sentir-se motivados em contribuir para que a instituição esteja sempre garantindo a excelência na qualidade de serviços.

5. CRONOGRAMA

SUGESTÃO DE PERÍODOS PARA CADA ETAPA DO PROCESSO												
ELABORAÇÃO DE TCC												
Etapas	Meses (2020) ^(*)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso												
Reunir com gestores, chefias e servidores												
Identificar competências para auxiliar o trabalho do DRH												
Levantar as demandas de treinamento e qualificação												
Desenvolver e organizar os programas de treinamento e qualificação de acordo com prioridade												
Realizar os treinamento e qualificação												
Avaliar o resultado do treinamento e qualificação												

6. ORÇAMENTO

Considerando as informações descritas no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG de 2018 a 2023 pode-se perceber que o governo tem reduzido os recursos orçamentários e financeiros das IFES. Essa medida tem trazido inúmeros problemas para a UFMG e demais instituições de ensino, tanto para quitar os compromissos firmados, quanto pela incerteza da garantia de receber recursos que sejam suficientes para cobrir os gastos futuros, embora a UFMG já tenha tomado várias medidas para diminuir seus custos e despesas.

Dessa forma, colocar em prática esse programa dependerá do DRH, uma vez que ele poderá ampliar suas ações estratégicas na instituição ao trabalhar, mostrando aos gestores e servidores os benefícios que todos terão com essas medidas. Se houver recursos disponíveis, uma das opções que se tem, além de contar com as competências existentes na instituição, será contratar profissionais externos para ajudar na implementação desse programa, proposição que dependerá do orçamento do Plano Anual de Contratações (PAC).

Uma alternativa será usufruir dos direitos estabelecidos no Decreto Nº 9991, de 28 de agosto de 2019, o qual dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, além de outros fins. E também buscar parcerias com instituições externas que tenham interesse em apoiar essa iniciativa da instituição.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do programa de treinamento imediatamente após o servidor entrar em efetivo exercício, e as qualificações para os servidores com mais tempo de serviço, têm por objetivo trazer maior consciência sobre a importância do trabalho que realizam na e para a instituição, uma vez que o servidor recém-admitido compreenderá, desde o início, a estrutura organizacional, discernindo as interfaces entre a administração central e os vários setores e órgãos existentes. Como o treinamento será focado nas atividades reais, utilizando a documentação relativa ao trabalho e ocorrendo no ambiente social no qual ele estará inserido, tudo isso contribuirá para otimizar o seu desempenho profissional. Ainda, o servidor reduzirá a perda de tempo laboral, e ao saber distinguir as relações hierárquicas efetivas, saberá a quem recorrer em caso de problemas ou dúvidas, em alguma questão que surja.

Quanto aos servidores com mais tempo de serviço, a proposta de qualificação para atualizá-los no cargo/função em que atuam, e a proposta de, continuamente, levar informações atualizadas sobre o desenvolvimento na carreira e o investimento em melhoria de equipamentos e tecnologias poderão demonstrar que a instituição não apenas se importa com a qualidade do trabalho que possam oferecer, mas também com as reais condições em que realizam o trabalho. Assim, pode-se presumir que eles e ficarão motivados a participar desse processo, pois não estarão preocupados apenas em ter progressão na carreira, e sim, efetivamente, em adquirir conhecimentos para desenvolver competências que os qualifiquem para atuar no cargo/função que ocupam. Consequentemente, isso resultará na preservação da saúde, com mais qualidade de vida no trabalho. Tal percepção e sentimento certamente os levarão a melhorar o desempenho profissional.

Sendo esta proposta implantada e implementada, com certeza será mais um avanço da ação do DRH, que tem buscando atuar estrategicamente e vem conseguindo consolidar o trabalho em equipe, caminhando para a desejada e verdadeira gestão por competências. Esta proposta propõe-se a ser uma iniciativa que, ao longo das realizações e avaliações dos resultados, irá se aperfeiçoando. Os benefícios que advirão desse trabalho seriam a eficiência, maturidade profissional, excelência na qualidade dos serviços prestados, rápida incorporação dos valores éticos e culturais que estarão sendo incorporados, sempre na perspectiva de maior crescimento e desenvolvimento da instituição.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**; Ed. Atlas; São Paulo; 2000.

BANOV, M. R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de, Neide Aparecida de Souza Lehfeld. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis, RJ:Vozes,1990.

BOOG, Gustavo & Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 1ª edição – Editora: Gente, São Paulo, 2002

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 21 de abril 2018.

BRASIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Novo Estatuto da UFMG** (Versão encaminhada ao MEC, anterior à redação final ora em fase de finalização pela Comissão Especial do Conselho Universitário). Disponível:<<https://www.ufmg.br/english/orgaos/novo-estatuto.html>>. Acesso em 21 de agosto 2019.

BRASIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2023 da UFMG**, de dezembro de 2018. Disponível: <<https://www.ufmg.br/dai/textos/PDI-2018-2023-VERSAO-FINAL.pdf>>. **Acesso em 21 e agosto de 2019**

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas 2008

_____. **Gestão de Pessoas**, 2ª. Ed. Rio de Janeiro, Elsevier ,2004.

COHN, G. (org.). **A “objetividade” do conhecimento nas ciências sociais**. In Max Weber: sociologia. 7ª. ed.. São Paulo: Ática, 2003.

DAGNINO, R. PEIXOTO. **Planejamento estratégico governamental** / Renato Peixoto Dagnino. – Florianópolis :Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.166p.

DICIONÁRIO COLLINS GEM. 1996, Harper /coillins *Publischers*.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo; Atlas, 2002.

ESTEVES, G. A. Galvão. Administração, Modelos Organizacionais e a Aprendizagem continuada como fato gerenciador da competitividade de projetos e produtos. **FABAVI em Revista**, Vitória, v. 1, n. 1. 2002. Disponível em: <<http://www.fabavi.br/revista/index.php>>. Acesso em: 21 abr.2018.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª edição. São Paulo: Attlas, 2006

LUKÁCS, Georg. A reprodução da sociedade como totalidade. **Revista Estudos de Sociologia**. UNESP. n.1, 1996. MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. A Ideologia Alemã. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995.

MILKOVICH, G.T. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NONAKA, IKUJIRO; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. São Paulo: Campus, 1997. 358p.

PEREIRA, Carlos Bresser. **Reforma do Estado para a Cidadania: a forma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Ed. 34, Brasília: ENAP, 1998, 368P.

RAUNER, F. O Conhecimento Prático e Competência Profissional. **Revista Europeia de Formação Profissional** N.º40 – 2007/1, p. 61 - – ISSN 1977-0227.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUA, Maria das Graças. Desafio da Administração Pública Brasileira: governança, autonomia, autoridade. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.48, n.3, 1997.

SANTOS, Boaventura de Sousa (a). **Para um novo senso comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática**. São Paulo: Cortez, 2ª ed., 2000.

_____ **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2009. (Coleção para um novo senso comum; 416 P.).

SCHEIN Edgar. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro. Editora José Olímpio, 2001.

SELLTIZ CLAIRE ... [et al.]. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**; edição revista e nova tradução de Dante Moreira Leite. - São Paulo: E.P.U., 1965 reimpressão 1974.

VERGARA, Sylvia. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração** São Paulo: Atlas, 2006.

WEBER, Max. **Sociologia**. Organizador da Coletânea: Gabriel Cohn. São Paulo: Ed. Ática, 1979