

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

ESTUDO AVALIATIVO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO NO NÚCLEO
ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE MARINALDA LIMEIRA DO AMARAL ALMEIDA

ESTUDO AVALIATIVO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO NO NÚCLEO
ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE NO RIO GRANDE DO NORTE

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Graduação em Administração
como requisito parcial para a obtenção do
título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Rosângela de Menezes
Cortez Bezerra (Msc)

NATAL/RN
2006

MARINALDA LIMEIRA DO AMARAL ALMEIDA

**ESTUDO AVALIATIVO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO NO NÚCLEO
ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE NO RIO GRANDE DO NORTE**

Profª Rosângela de Menezes Cortez Bezerra, (Msc)
Orientadora

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Graduação em Administração de
Empresas da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
como requisito parcial para a obtenção do
título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profª. Rosângela de Menezes
Cortez Bezerra (Msc)

NATAL/RN
2006

RB-29.148

FARN
BIBLIOTECA

Moob530

20 04 07

M

35

A444e

2006

ex 01

Almeida, Marinalda Limeira do Amaral

Estudo avaliativo do plano anual de capacitação no Núcleo Estadual do
Ministério da Saúde no Rio Grande do Norte / Marinalda Limeira do Amaral
Almeida. – Natal: FARN, 2006.

119fls.

Orientador: Rosângela de Menezes Cortez Bezerra (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração Pública – Monografia. 2. Plano de Capacitação – Monografia.
3. Desenvolvimento Funcional – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 35

ESTUDO AVALIATIVO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO NO NÚCLEO
ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE NO RIO GRANDE DO NORTE

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovada em 18 de
dezembro de 2006, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profª. Rosângela de Menezes Cortez Bezerra, (Msc)
Orientadora

Profª. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, (Msc)
Membro examinador

A vida é uma peça de teatro que não permite
ensaios. Por isso, cante, dançe, chore e viva
intensamente, cada momento da sua vida. Antes
que a cortina se feche e a peça termine sem
aplausos.

(Charles Chaplin)

"A vida é uma peça de teatro que não permite ensaios... Por isso, cante, ria, dance, chore e viva intensamente cada momento da sua vida... Antes que a cortina se feche e a peça termine sem aplausos".

(Charles Chaplin)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a DEUS pela minha vida, pela minha família e por tudo
que me tem concedido.

Agradeço especialmente ao meu pai, Severino (in memoriam) e à minha mãe,
Evelina, pelo apoio e lição de vida, pela manutenção de valores, incentivo, confiança
e sobretudo, por sempre ter acreditado em mim e achado que seria capaz de
realizar o meu sonho de formação.

Agradeço, em especial, a professora Rosângela, minha orientadora, pelas
orientações, pelo apoio e incentivo, pela paciência e compreensão, pela dedicação e
dedicação ao trabalho.

Agradeço a todos os familiares e amigos, especialmente, Regina, Ivete e
Lourdes, que muito me ajudaram na realização deste projeto, que acreditaram
em mim e no meu potencial para a realização deste sonho. A vocês todos, os meus
amigos, agradeço.

Dedico este trabalho a minha família,
Mário, Marília e Natália, que durante todo
o tempo em que estive envolvida nesta
monografia, sempre me incentivaram na
obtenção do sucesso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a **DEUS** pela minha vida, pela minha família e por tudo que tem me concedido.

Agradeço especialmente ao meu pai, **Severino** (in memorian) e a minha mãe, **Neuza**, pelo apoio e lição de vida, pelos momentos de verdade, incentivo, confiança e, sobretudo, por sempre ter acreditado em mim e achado que seria capaz de mesmo tardiamente realizar o sonho da formatura.

Agradeço, em especial, a professora **Rosângela**, minha orientadora, pelos momentos de dedicação, paciência e atenção, dadas ao processo de elaboração deste estudo.

Agradeço a todos os familiares e amigos, especialmente, **Regiany**, **Ivana** e **Lourdes**, que muito me ajudaram na concretização deste projeto, que acreditaram em mim e no meu potencial para a realização deste sonho. A vocês todos, os meus sinceros agradecimentos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA.....	15
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	17
1.3.1 Geral.....	17
1.3.2 Específicos.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 ORIGEM DO SERVIÇO PÚBLICO.....	19
2.2 A ERA VARGAS.....	20
2.3 REGIME MILITAR.....	21
2.4 CRISE E REFORMA.....	21
2.5 SIGNIFICADO DA BUROCRACIA.....	22
2.6 ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA.....	22
2.7 SERVIDOR PÚBLICO/CIDADÃO.....	23
2.8 SERVIDOR PÚBLICO/SOCIEDADE.....	24
2.9 REGIME JURÍDICO ÚNICO.....	25
2.10 MITOS.....	25
2.11 PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	26
2.12 PARADIGMA DA GESTÃO PÚBLICA/DESEMPENHO.....	26
2.13 PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/CORRUPÇÃO.....	27
2.14 CONCURSO PÚBLICO.....	27
2.15 CONSOLIDAÇÃO DO SENSO DO SERVIÇO PÚBLICO.....	28
2.16 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	29
2.17A EVOLUÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	31
2.18 OS RECURSOS HUMANOS E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL	32
2.19 DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO.....	33
2.20 DESAFIOS DOS RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO PÚBLICA....	34

2.21 CULTURA DA CAPACITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	35
2.22 PÂNORAMA DA CAPACITAÇÃO ORIENTADA PARA A MODERNIZAÇÃO DO ESTADO.....	36
2.23 REQUISITOS E CONDICIONANTES.....	37
2.24 POLÍTICAS ESTRATÉGICAS X CAPACITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	40
2.25 AVALIAÇÃO DA CAPACITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	48
2.25.1 Exemplos de avaliação.....	50
2.25.2 Vulnerabilidades dos programas de capacitação.....	51
2.25.3 Sistemas de capacitação no setor público.....	52
2.26 VISÃO PÂNORAMICA DA CAPACITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO...	54
2.27 MODALIDADE DE CAPACITAÇÃO.....	55
2.28 TIPOS DE TREINAMENTOS/CAPACITAÇÃO.....	56
2.28.1 Treinamento presencial.....	56
2.28.2 Treinamento à distância.....	57
2.28.3 Treinamento em Serviço (TES).....	59
2.28.4 Autodesenvolvimento.....	61
2.29 AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DE ÂMBITO INTERNO.....	62
2.29.1 Rodízio.....	63
2.29.2 Estágio.....	63
2.29.3 Visita técnica.....	64
2.29.4 Reuniões informativas.....	65
2.29.5 Delegação de competência.....	65
2.29.6 Comunidade de aprendizagem e desenvolvimento (CAD).....	66
2.29.7 Job-performance-aid (JOB-AIDS).....	67
2.29.8 Encontros de disseminação de treinamento.....	67
2.29.9 Grupos de estudo.....	68
2.29.10 Realizações de palestras.....	69
2.29.11 Ações de disseminação de informação.....	69
2.30 PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS EXTERNOS DE ATUALIZAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO.....	70
2.31 OUTROS TIPOS DE EVENTOS QUE ATENDEM À CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES.....	71

2.32 CONCEITOS TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO.....	72
2.32.1 Levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento.....	73
2.32.2 Conceitos e razões que justificam a Identificação das necessidades de T&D.....	73
2.33 MOTIVAÇÃO	75
2.33.1 Motivos externos	76
2.33.2 Motivos internos	76
2.33.3 Fatores higiênicos	77
2.33.4 Fatores motivacionais	77
2.33.5 Fatores sociais	78
2.33.6 Efeito do grupo de trabalho	79
2.33.7 Papel do gerente no processo de motivação.....	79
2.33.8 Autogestão dos grupos de trabalho.....	84
3 METODOLOGIA.....	86
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	86
3.1.1 Quanto aos objetivos da pesquisa.....	86
3.1.2 Quanto aos procedimentos técnicos.....	87
3.1.3 Quanto ao método.....	87
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	88
3.3 COLETA DE DADOS.....	89
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	89
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	90
5 CONCLUSÃO	112
REFERÊNCIAS.....	115
APÊNDICE	118

RESUMO

Trata o presente, de estudo avaliativo do Plano Anual de Capacitação que vem sendo implementado para o desenvolvimento funcional e pessoal dos servidores do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde; cujos critérios de elaboração, a partir de levantamento da real necessidade de treinamento, bem como o perfil funcional dos servidores e o nível de satisfação com os cursos realizados, foram analisados com base em pesquisa descritiva, através da aplicação de questionário com questões objetivas fechadas, com a finalidade de coletar dados, informações e opiniões; que embasadas no referencial teórico permitiram a indicação de possíveis melhorias e sistematização de processos, visando contribuir para a valorização e motivação do corpo funcional atual; dentre as quais pode-se destacar: a participação mais efetiva dos servidores na elaboração do Plano de Capacitação e na sua atuação como agentes de capacitação nas equipes ao interagirem os conhecimentos adquiridos.

Palavras chaves: Avaliação, capacitação, desenvolvimento, integração.

LIST ABSTRACTS

It treats the gift, of avaliativo study of the Annual Plan of Qualification that comes being implemented for the functional and personal development of the servers of the State Nucleus of the Health department; whose criteria of elaboration, from survey of the real necessity of training, as well as the functional profile of the servers and the level of satisfaction with the carried through courses, had been analyzed on the basis of descriptive research, through the application of questionnaire with closed objective questions, with the purpose to collect given, information and opinions; that based in the theoretical referencial they had allowed to the indication of possible improvements and systematization of processes, aiming at to contribute for the valuation and motivation of the current functional body; amongst which it can be detached: the participation more effective of the servers in the elaboration of the Plan of Qualification and in its performance as agents of qualification in the teams to it had interacted the acquired knowledge.

Words keys: Evaluation, qualification, development, integration.

Gráfico 1 Você considera que ao se inscrever em um curso, a instituição está investindo em você?	97
Gráfico 2 Você acha a capacitação importante?	98
Gráfico 3 Como você avalia a capacitação?	99
Gráfico 4 Caso a resposta seja SIM, Porquê?	100
Gráfico 5 Como você aplica o que aprendeu?	101
Gráfico 6 Como você vê os resultados?	102
Gráfico 7 Quais cursos são de seu interesse para o plano anual de capacitação?	103
Gráfico 8 Você tem a oportunidade de opinar nos cursos que serão contratados?	104
Gráfico 9 Você tem por hábito retransmitir o conhecimento adquirido em curso de capacitação, como multiplicador para a sua equipe na área de atuação?	105
Gráfico 10 Quais as modalidades de treinamento/capacitação, de sua preferência?	106
Gráfico 11 Sexo	107
Gráfico 12 Faixa Etária (em anos)	108
Gráfico 13 Estado Civil	109
Gráfico 14 Escolaridade	110
Gráfico 15 Faixa salarial	111

1 INTRODUÇÃO

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Tempo de Serviço Público (em anos)?.....	90
Gráfico 2 Você desenvolve atividades no seu cargo relacionadas à sua formação acadêmica?.....	91
Gráfico 3 Ocupa alguma função comissionada?.....	92
Gráfico 4 Que motiva sua permanência no serviço público?.....	93
Gráfico 5 O que lhe faz se inscrever em um curso oferecido pela instituição?.....	94
Gráfico 6 Qual o seu grau de satisfação da capacitação da sua Instituição?.....	95
Gráfico 7 Qual o seu grau de satisfação da capacitação da sua Instituição?.....	96
Gráfico 8 Se responde “NÃO” ou “EM PARTE” na pergunta anterior. Qual o motivo?.....	97
Gráfico 9 Você considera que ao se inscrever em um curso, a instituição está investindo em você?.....	98
Gráfico 10 Você acha a capacitação importante?	99
Gráfico 11 Caso a resposta seja SIM, Porquê?	100
Gráfico 12 Como você aplica o que aprendeu?.....	101
Gráfico 13 Como você vê os resultados?.....	102
Gráfico 14 Quais cursos são de seu interesse para o plano anual de capacitação?.....	103
Gráfico 15 Você tem a oportunidade de opinar nos cursos que serão contratados?.....	104
Gráfico 16 Você tem por hábito retransmitir o conhecimento adquirido em curso de capacitação, como multiplicador para a sua equipe na área de atuação?.....	105
Gráfico 17 Quais as modalidades de treinamento/capacitação, de sua preferência?.....	106
Gráfico 18 Sexo	107
Gráfico 19 Faixa Etária (em anos).....	108
Gráfico 20 Estado Civil	109
Gráfico 21 Escolaridade	110
Gráfico 22 Faixa salarial	111

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade a modernidade da Gestão Pública e a busca pela excelência dos serviços prestados, têm se constituído no principal desafio para melhorar o desempenho dos profissionais do Serviço Público, que se constitui na prática no desenvolvimento de novos mecanismos de execução dos processos de trabalho e seus controles direcionados para os resultados, como forma de atender às demandas sociais crescentes, que são o negócio macro dos serviços públicos, especialmente, os serviços da área de saúde, no caso em estudo; bem como, a racionalização de custos.

Nesse contexto, é fundamental a contribuição das pessoas que compõem o corpo funcional de toda e qualquer Instituição Pública, pois por intermédio delas os processos de mudanças e o atendimento da excelência na qualidade dos serviços pretendidos pela máquina do Estado poderão ser alcançados. Para tanto, os trabalhadores, considerados atores, na “administração moderna” e demais colaboradores pertencentes aos diversos níveis hierárquicos de uma Organização Pública, compartilhem um nível de conhecimento, baseado em capacitação permanente e sistemática que seja capaz de focalizar a busca por resultados demandados pela sociedade, em face dos novos paradigmas, decorrentes das mudanças necessárias ao ambiente, onde as organizações públicas se acham inseridas.

Para enfrentar esse desafio e superar a defasagem qualitativa atual da área pública, faz-se mister a introdução de novos conceitos, princípios e ferramentas que, sob a perspectiva de uma nova arquitetura organizacional, impliquem no aumento da produtividade e na melhoria geral dos serviços públicos prestados à sociedade.

O presente trabalho propõe-se, portanto, a estudar os processos de treinamento /capacitação no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde, bem como os resultados e/ou mudanças percebidas nas rotinas administrativas desenvolvidas pelas equipes que compõem a estrutura do Órgão Regional.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O programa de Qualidade no Serviço Público foi instituído inicialmente em 1991, como Subprograma da Administração Pública. A partir de 1995, foi denominado Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública e no ano de 2000, passou a se chamar "Programa de Qualidade no Serviço Público", pela Câmara da Reforma do Estado, com a expansão para Estados e Municípios; inserindo-se no Plano Plurianual (PPA) - Plano Avança Brasil com o título "Programa de Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados ao Cidadão".

A qualidade implica em estabelecer um sistema administrativo eficaz que garanta a coesão e uniformidade às atividades da organização, a definição clara dos clientes – que são os diversos usuários dos serviços públicos – e dos resultados por eles esperados; o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho; o planejamento e acompanhamento das ações; a preocupação constante com o "fazer certo", evitando assim o retrabalho e às diligências de auditores da união que fiscalizam e controlam as atividades desenvolvidas pelos órgãos da administração direta; além de envolver, estimular e desenvolver por meios da humanização nos serviços todos os servidores dentro do compromisso de satisfazer ao usuário do serviço público.

É importante, no entanto que a adoção da filosofia, dos métodos e das ferramentas da qualidade, como instrumentos de transformação gerencial e da execução dos processos da Administração Pública Brasileira, em especial do Ministério da Saúde, leve em consideração as especificidades decorrentes da natureza da atividade pública, que desaconselha a mera reprodução dos conceitos de qualidade aplicada ao setor privado.

O Programa Anual de Capacitação do Ministério da Saúde, instituído pela Câmara Técnica de Desenvolvimento de Recursos Humanos, e aprovado pelo Decreto-Lei nº 2.794/98, com regulamentações posteriores, visa, portanto como objetivo geral contribuir para o aperfeiçoamento dos serviços e conseqüentemente, a melhoria dos serviços públicos, por meio da institucionalização dos princípios da Gestão da Qualidade; bem como apoiar as organizações públicas no processo de transformação gerencial, com ênfase na produção de resultados positivos para a sociedade, através de serviços humanizados, em decorrência da construção de uma

nova consciência na prestação dos serviços, por meio de um processo de educação continuada; bem como a otimização dos custos operacionais, na motivação e participação dos servidores, na racionalidade e no modo de fazer, na definição clara de objetivos e no controle de resultados.

Portanto, a valorização do Programa Anual de Capacitação, a partir de levantamento da real necessidade de treinamento, baseado em uma avaliação concreta da defasagem dos conhecimentos técnicos e teóricos a serem adquiridos; e que visem à utilização de critérios bem definidos para elaboração do plano Anual de Capacitação e sua implementação, bem como, a utilização de mecanismos de avaliação que constatem de fato, a melhoria nas rotinas e processos administrativos, tornam-se base fundamentais ao presente estudo; como forma de contribuir para o desenvolvimento e conseqüentemente para uma maior produtividade do Núcleo, que poderá ser resultado de um melhor nível de desempenho apresentado por todos.

Pelo exposto, torna-se premente considerar junto aos gestores dos diversos setores administrativos que compõem o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde as seguintes questões:

- Como são elaborados os Planos Anuais de Capacitação do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Rio Grande do Norte?
- Qual o grau de satisfação dos servidores do Núcleo com o Plano anual de Capacitação?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

De acordo com o Decreto nº 229, de outubro de 1991, foi aprovada a estrutura Regimental do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) e das Coordenações de Cooperação Técnica e Controle nos Estados com a competência de coordenar, supervisionar e desenvolver as atividades do INAMPS nas Unidades da Federação.

Em abril de 1993, com a edição do Decreto nº 809, foram criados os Escritórios de Representação com as competências de apoiar os órgãos do Ministério da Saúde no processo de implementação do Sistema Único de Saúde (SUS), executar as atividades da administração de material, patrimônio e recursos

humanos do INAMPS, prestar assessoria aos órgãos do Ministério da Saúde e à Auditoria no controle e fiscalização dos recursos orçamentários e financeiros do INAMPS, que foi extinto em julho de 1993.

Após a extinção do INAMPS (Lei 8.689 de 27 de julho de 1993) e a passagem de suas atribuições para o Ministério da Saúde, estabeleceram-se os cargos de comissão e funções de confiança das Unidades Organizacionais do Ministério da Saúde, onde se criou cargo relativo aos serviços de vigilância sanitária nos Estados, como controle sanitário dos portos, aeroportos e fronteiras (estes criados a partir de janeiro de 1995).

O Ministério da Saúde possui ainda nas Unidades Federadas as Coordenações Regionais da Fundação Nacional de Saúde, que foram instituídas a partir da incorporação da Fundação Serviços de Saúde Pública (FSESP) e Superintendência de Campanhas de Saúde Pública (SUCAM) e que executam nos estados e municípios, ações federais de vigilância epidemiológica, saneamento, promoção da saúde e assistência à saúde. Portanto, cabia aos escritórios executar as ações federais nas questões relativas à auditoria, administração do pessoal federal (ativos, inativos e cedidos a Estados, Municípios ou outros órgãos).

O Ministério da Saúde tem como maior desafio disponibilizar a todo e qualquer cidadão brasileiro serviços e cuidados no âmbito da saúde, respeitando assim o direito constitucional.

De acordo com a Portaria Ministerial nº 1.147, de 11 de outubro de 2000, os Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde tiveram sua denominação modificada para Serviço de Convênios e Gestão e suas atividades ampliadas para Habilitação e Análise de Projetos, Acompanhamento e Análise de Prestação de Contas, Orçamento, Finanças, Contabilidade, Recursos Humanos e a Logística, e sua estrutura organizacional composta de unidades descentralizadas como: a Divisão de Convênios e Gestão, Auditoria e Seção de Fomento e Cooperação Técnica em Informática, ficando definidas as competências de cada setor, e está atualmente localizado na Avenida Rodrigues Alves, 881, Tirol, em Natal, Rio Grande do Norte.

De acordo com a Reforma Administrativa, o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Rio Grande do Norte, funciona com um total de 1.636 servidores, sendo: 464 ativos, 341 beneficiários de pensão, 07 cedidos, 823 aposentados regidos pela Lei nº 8.112/90 e 07 regidos pela CLT.

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Geral

O presente estudo visa acima de tudo:

- Analisar o nível de satisfação dos funcionários do Ministério da Saúde com os cursos de capacitação oferecidos pelo Plano Anual de Capacitação (PAC).

1.3.2 Específicos

De forma mais detalhada, será possível considerar os seguintes aspectos:

- Descrever os critérios de escolha dos cursos oferecidos pelo PAC;
- Analisar a motivação dos servidores em participar dos cursos oferecidos pelo PAC;
- Identificar os cursos de interesse dos servidores do Ministério da Saúde do Rio Grande do Norte (MS/RN);
- Descrever o perfil dos servidores lotados no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no RN.

1.4 JUSTIFICATIVA

Verifica-se que a elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC), concebidos pelo Ministério da Saúde e sua implementação mais especificamente, no âmbito do Núcleo Regional no RN, tem se apresentado bastante inconsistente, onde, as reais necessidades de treinamento são negligenciadas em função da falta de critérios para o Levantamento da Necessidade de Treinamento e Desenvolvimento (LNTD), bem como de mecanismos de avaliação, para implementação de um programa de

capacitação, cuja aplicabilidade nas rotinas técnico-administrativas seja o diferencial, na busca pelo desenvolvimento profissional e a conseqüente melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Instituição Pública.

Os conceitos, princípios e ferramentas abordados neste estudo, se aplicados à melhoria contínua dos processos de serviço, contribuirão de forma efetiva para o desenvolvimento dos recursos humanos e constituem-se em instrumentos fundamentais para o enfrentamento deste enorme desafio.

O que se pretende é que na elaboração do Plano Anual de Capacitação, sejam observados critérios bem definidos, pautados na real necessidade de capacitação, que após, ministrados, sejam objetos de acompanhamento avaliativo sistemático, pelos gestores, que venham a certificar os resultados da capacitação de forma prática nas rotinas de trabalho, e conseqüentemente desenvolva-se uma cultura de educação continuada e sistemática, na busca de excelência dos serviços.

O presente estudo visa, ainda, disponibilizar para outras Instituições Públicas, um modelo de elaboração de plano de capacitação efetivo e moderno, baseado no tratamento da Gestão das pessoas, já que a importância dos seres humanos na finalização dos resultados, sob os efeitos cada vez mais acelerados da globalização e da tecnologia carecem de preparo através das diversas formas de capacitação como principal ferramenta na busca de melhores desempenhos.

Além do mais, permitir ao graduado em Administração de Empresas, a opção de utilização de modelo, que concerne no processo de elaboração de planos de capacitação, que poderá ser desenvolvido no âmbito das Organizações Públicas, dando dessa forma, um passo rumo à modernização efetiva das Instituições em geral; segundo uma linha mestra que vem sendo difundida pelo Governo Federal, cujo grande desafio das áreas de Recursos Humanos consiste na construção e na posterior gestão dos resultados que estão afetos a um modelo que atenda às expectativas e aos desafios impostos, pelas novas políticas públicas, que estão voltadas para a educação e informação dos seus colaboradores, como a maior vantagem competitiva para os que procuram tecnologias e programas que garantam o acesso às informações e à formação educacional de seus colaboradores; tornando-se cada vez mais necessária, a construção de Planos de Capacitação conveniente à cada Organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORIGEM DO SERVIÇO PÚBLICO

No tempo do império, os portugueses chegaram ao Brasil e instalaram sua corte ou parte dela deixando marcas da tão sonhada carreira pública. Estando sempre perto o poder significava prestígio, luxo, fartura e conforto para toda a família, o que não mais ocorre atualmente, pois os servidores sofrem por falta de estratégias movidas pelo governo. A imagem do servidor público é levada por todo o país, como pessoas relapsas, sem nenhuma responsabilidade ou comprometimento, a famosa precariedade do serviço público. O conceito de serviço público é uma expressão que significava toda e qualquer atividade estatal e que atualmente é chamada de função pública.

A administração pública foi marcada pela extrema centralização do poder nas mãos do Executivo. Herdada do Estado português, manteve sua estrutura administrativa para sustentar interesses de grupos dominantes de acordo com as necessidades da população.

O cargo público na época da colônia era propriedade do rei, que concedia aos seus favoritos, autoridade e nobreza. Era possível, também, obtê-lo em leilão ou comprado diretamente da Coroa e ainda a ocupação do cargo vago por concurso; os documentos de convocação sugeriam a oferta por quem pagasse mais dinheiro. Era comum o "funcionário" comprar cargo em Portugal a baixo custo e vendê-lo mais caro no Brasil. Desta maneira, essa prática levou à multiplicação de órgãos públicos, ao desgaste da estrutura e ao rebaixamento dos salários dos funcionários.

No Brasil Império, foi institucionalizado o poder militar dos grandes proprietários de terra. Criava-se a Guarda Nacional, principal base de sustentação política e administrativa da época, originando o ciclo do "coronelismo". Nesse período as principais funções eram defender e sustentar a Corte. Começava então, o preenchimento do cargo público através dos acordos políticos, o que gerava uma total submissão aos interesses da oligarquia dominante.

A estrutura permaneceu inalterada após a Proclamação da República e na nova fase estabeleceu-se uma aliança entre o poder público e o setor privado. Por

um lado o Estado contribuía com concessões, benefícios e verbas públicas, por outro lado o setor privado participava com o voto submisso, famílias inteiras eram conduzidas à direção dos principais Estados e órgãos administrativos. Com a ampliação do número de cargos, a estrutura administrativa crescia desordenadamente, sem correspondência com as reais necessidades da sociedade, marcada pelo crescimento das populações urbanas e pela expansão da atividade industrial.

2.2 A ERA VARGAS

Entre 1930 e 1934, no período Vargas, surgem as primeiras idéias para profissionalizar e dignificar a função pública, com o objetivo de aumentar a eficiência destes serviços; igualdade de oportunidades, instituição de concurso público e aumento da remuneração. No processo da elaboração da Constituição a Associação dos Funcionários Públicos de São Paulo intervém, organizadamente, apresentando um substitutivo ao anteprojeto de Constituição, contendo as seguintes reivindicações: participação no processo constituinte, plano de carreira, aposentadoria integral, concurso público, isonomia salarial para os militares e direito a constituir associação de classes. Com a criação de um capítulo, em relação ao funcionalismo público na Constituição, se inicia uma mudança no pensamento sobre o serviço público. Através da Lei 284/1936, "Lei do reajustamento", fica estabelecida o plano de classificação de cargos e o concurso público, como também o Conselho Federal do Serviço Público, transformado em seguida no Departamento de Administração do Serviço Público (DASP); acabou centralizado e houve uma concentração nas mãos de Vargas.

Foi instituído um regime de caráter corporativo e assistencialista. Este estatuto apresentou um avanço para os servidores públicos, que politicamente, funcionou como instrumento de controle voltado contra a organização da categoria.

Na nova estruturação do serviço público, coexistiam dois regimes de trabalho, o dos extranumerários (contratados) e o dos estatutários. Embora os estatutários concursados fossem a minoria no serviço público, somente a eles eram concedidos os direitos, como férias anuais, aposentadoria etc., marginalizando-se, assim, os

extraordinários. Esta situação privilegiava alguns funcionários, discriminando outros, embora cumprissem as mesmas funções, o que acarretava sérias conseqüências para o serviço público.

2.3 REGIME MILITAR

Na ditadura dos militares foi instituída a administração direta e indireta no serviço público. Com essa alteração de ordem estrutural advieram dois regimes de contratação: contratação com vínculo empregatício, pelo regime da Consolidação da Legislação Trabalhista (CLT), ao lado do regime do estatuto dos servidores públicos. Esse modelo autoritário permaneceu em vigor até a instituição do Regime Jurídico Único, ainda que com algumas alterações, durante o período da chamada Nova República.

A maioria da população esteve excluída da participação da gestão pública e de seus benefícios; o estado manteve com o servidor uma relação ao mesmo tempo autoritária, corporativista e clientelista e o servidor manteve uma relação com o Estado, marcada pela conveniência pessoal e a submissão. O resultado da concepção da relação orgânica com o Estado foi a degeneração absoluta da função pública e uma cultura arraigada na maioria da sociedade, marcada pela aversão à participação no mundo público.

2.4 CRISE E REFORMA

Em 1979, o Brasil passou por um período de estagnação de renda per capita e de alta inflação sem precedentes. Em 1994, estabilizaram-se os preços através do Plano Real, criando-se as condições para a retomada do crescimento. A causa fundamental dessa crise econômica foi à crise do estado, uma crise que ainda não está totalmente superada, apesar de todas as reformas já realizadas. Crise que se define como uma crise fiscal, como uma crise de reforma burocrática pela qual o Estado é administrado e de onde emergiu com toda a força depois de 1988, antes

mesmo que a própria administração pública burocrática pudesse ser plenamente instaurada no país.

A crise da administração burocrática começou ainda no regime militar. Ao invés de consolidar uma burocracia profissional no país, através de redefinição das carreiras e de um processo sistemático de abertura de concursos públicos para a alta administração, preferiu o caminho mais curto do recrutamento de administradores através das empresas estatais, cujas conseqüências seriam o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira.

2.5 SIGNIFICADO DA BUROCRACIA

Segundo Weber (1947), a burocracia é uma expressão da racionalidade do capitalismo moderno, que impõe regras gerais de controle sobre o funcionamento das organizações da sociedade, sejam elas empresas privadas ou órgãos de estado.

A burocracia pública é regida pelo princípio da legalidade, de acordo com o qual só deve ser feito o que a lei ou a regulamentação administrativa expressamente o permita ou determine. A própria estrutura da burocracia depende de uma descrição formal porque abrange a necessidade de especificar as qualificações que são requeridas dos ocupantes de cada cargo, juntamente com as tarefas que lhes são descritas.

Nas sociedades contemporâneas, a provisão de exames seletivos tanto para o setor público como para o privado é cada vez mais orientada por critérios de justiça, inclusive no sentido de dar maior oportunidade às minorias e aos portadores de deficiência.

2.6 ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que é incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares. Esse tipo de administração não parte apenas da distinção entre o

público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público.

Após a II Guerra Mundial há uma reafirmação dos valores burocráticos, mas a influência da administração de empresas começa a se fazer sentir na administração pública. As idéias de descentralização e de flexibilização administrativa ganham espaço em todos os governos. A partir dos anos 70 é que a reforma administrativa pública ganha força.

Segundo Andrade (1993, p. 26) "a crise administrativa manifesta-se na baixa capacidade de formulação, informação, planejamento, implementação e controle das políticas públicas". O rol das insuficiências da administração pública do país é dramático. Os servidores estão desmotivados, sem perspectivas profissionais ou existenciais atraentes no serviço. A maior parte deles não se insere num plano de carreira. Os quadros superiores não têm estabilidade funcional. As instituições de formação e treinamento não cumprem seu papel. A remuneração é baixa.

A estabilidade dos funcionários é uma característica das administrações burocráticas. Foi a forma adequada de proteger os funcionários e o próprio Estado contra as práticas patrimonialistas que eram dominantes nos regimes pré-capitalistas. No Brasil, por exemplo, havia, durante o Império, a prática da "derrubada". Quando caía o governo, eram demitidos não apenas os portadores de cargos de direção, mas também muitos dos funcionários comuns. Impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço, ao mesmo tempo em que inviabiliza a implantação de um sistema de administração pública eficiente baseada em um sistema de incentivos e punições.

2.7 SERVIDOR PÚBLICO/CIDADÃO

O Estado brasileiro, além de negar o direito à cidadania para seus trabalhadores, não atende às necessidades sociais do país. É um verdadeiro "pacto de mediocridade", envolvendo governo, funcionários e a população.

O Estado-Administração atravessa uma crise de identidade, uma disputa na sociedade civil, e, no plano institucional, de projetos antagônicos que encontram suas maiores expressões no neoliberalismo (capitalista) e no projeto popular (com

estratégia socialista). O neoliberalismo quer radicalizar e levar às últimas conseqüências a visão conservadora da função pública, impregnada pela ideologia que persegue o seu enxugamento sem nenhuma preocupação com a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

A visão ideológica descreve o servidor como se fosse, fragmentação do trabalho humano, produtora de um servidor alienado, incapaz de vincular o seu trabalho ao seu papel social, fazendo-o entender sua atividade como um meio ao mesmo tempo medíocre e seguro de sobreviver. Ao mesmo tempo o Estado perpetua a opressão de seus trabalhadores negando-lhes direito à cidadania, visto que não presta nenhum serviço que atenda minimamente às exigências sociais do país, configurando o que tem se chamado de "pacto da mediocridade": o Estado finge que administra, o servidor finge que trabalha e o povo se aliena do processo.

2.8 SERVIDOR PÚBLICO/SOCIEDADE

O servidor público se encontra numa forma privilegiada se a cidadania for entendida, não só pela reafirmação de direitos e garantias fundamentais, mas também pela possibilidade concreta da participação do indivíduo na decisão dos destinos da sociedade e na definição de suas próprias condições de vida. Fazendo parte da administração pública e tendo, na vida social, múltiplas funções que intervêm, estão abertas possibilidades de transformações da instituição estatal em benefício de toda a sociedade.

O servidor-cidadão consciente do seu papel social transforma o seu trabalho num instrumento capaz de operar a coisa pública em favor da maioria. Àquele que exerce função pública está reservado um papel de agente fundamental na disputa pelo domínio de uma nova concepção de estado, na qual qualquer cidadão identifique que este novo Estado pode prestar-lhe serviços públicos fundamentais, eficientes e de qualidade. A concepção de um Estado privatizado pelos interesses das elites dominantes poderá contribuir para reformas que tenha alcance social relevante, podendo qualquer cidadão cobrar suas responsabilidades, defender e apoiar suas políticas. Já um servidor alienado e irresponsável somente cultivará na sociedade o desprezo e a intolerância quando suas reivindicações se manifestarem.

2.9 REGIME JURÍDICO ÚNICO

O Regime Jurídico Único foi uma reivindicação do movimento Sindical dos Servidores Públicos Federais (SPF), que participavam ativamente da disputa do novo texto e não significava que teria de ser o estatutário. A proposta definida era de que a nova norma regulamentadora das relações de trabalho no serviço público deveria estender a todos, os mesmos direitos e deveres e, ainda, garantir uma relação de trabalho de caráter institucional-negocial. O Brasil passa a ser definido como um Estado Democrático de Direito, categoria que supera a democracia representativa pela democracia participativa, onde o regime de novo tipo é capaz de viabilizar a negociação dos interesses em conflito na relação do trabalho com o Estado, as normas que estenderam aos servidores o direito à livre organização sindical e o direito de greve, que na verdade já eram praticados.

Sob a influência do movimento dos servidores, o parlamento não aprovou a tese da negociação coletiva e derrubou o veto apostado por Collor, em seguida, veio a derrota através do Supremo Tribunal Federal, que declarou inconstitucional a negociação coletiva no âmbito da administração pública. O resultado desta disputa é um instrumento jurídico atrasado e autoritário, que tende a garantir a unilateralidade da relação da função pública, submetendo os servidores à esfera de vontade do Estado.

2.10 MITOS

O serviço público tornou-se mais eficiente e mais caro, e o mercado de trabalho público separou-se completamente do mercado de trabalho privado. A separação foi proporcionada não apenas pelo sistema privilegiado de aposentadorias no setor público, mas também pela exigência de regime jurídico único, que levou à eliminação dos funcionários celetistas e pela afirmação constitucional de um sistema de estabilidade rígido, que tornou inviável a cobrança de trabalho de servidores.

Estes funcionários circulam intensamente entre os diversos órgãos da administração, e, ao se aposentarem, tendem a ser absorvidos pelo setor privado.

2.11 PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Taylor (1991, p. 25), entre os vários métodos e implementos utilizados em cada caso, existe sempre um método e um implemento mais ágil e melhor do que todos os outros. Já Weber “afirmava que a burocracia era o mais eficiente mecanismo organizacional, sendo ideal para implementar os princípios científicos de Taylor”, ou seja, buscavam melhorar a eficiência.

A ênfase na eficiência tem outra vantagem: implica em que a implementação da política pode, de fato, ser separadas das decisões políticas. A separação entre a administração e política permite que o processo governamental esteja conceitualizado de forma clara e linear, onde as pessoas elegem seus representantes legislativos e chefes do executivo. O paradigma da administração pública, por ser consistente na distinção entre política e administração, permite a construção de um modelo simples e atraente.

2.12 PARADIGMA DA GESTÃO PÚBLICA/DESEMPENHO

O paradigma da gestão pública (ESCOLA NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, (2003, p.7) é uma resposta direta às inadequações do paradigma da administração pública, à burocracia. Os servidores públicos não são autômatos; ao contrário, precisam ser inteligentes, compreender os problemas de suas agências com a redução dos quadros, ter idéias úteis, tanto próprias quanto emprestadas de outros, para transformá-las em ações eficazes. O paradigma da gestão financeira pressupõe que os servidores públicos na linha de frente estão mais próximos dos problemas e em excelente posição de decidir qual a abordagem correta para solucionar problemas públicos.

Os servidores públicos são investidos de poder para tomar decisões, são ainda instruídos a responder aos cidadãos individualmente e encorajados a desenvolver abordagens novas e inovadoras para solucionar problemas públicos.

Os defensores do paradigma da gestão pública estão tentando resolver o problema do desempenho, já que o controle da corrupção é um desafio muito menor

para o governo atual do que a produção de resultados. Eles não estão preocupados em eliminar algumas salvaguardas da administração pública, mas prevenir a corrupção.

2.13 PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/CORRUPÇÃO

Conforme Wilson (1887) apud Escola... (2003, p.13):

A atmosfera venenosa do governo municipal, os segredos fraudulentos da administração estatal, a confusão, os benefícios e a corrupção constantemente descobertos nos escritórios de Washington, proibem-nos de acreditar nas concepções claras do que constitui uma boa administração.

A nova gestão pública tem desafiado o paradigma tradicional da administração pública por mais de um século. O método tradicional de organização do poder executivo é muito lento, burocrático, ineficiente, pouco responsivo, improdutivo. A sociedade não admite ineficiência ou ineficácia, e o Governo não corresponde à sua expectativa em promover resultados esperados.

O paradigma da administração pública solucionou o problema da corrupção, separando a implementação das políticas públicas das decisões políticas, de onde os defensores da nova administração pública buscavam proteger as políticas do favoritismo e do ganho individual, que se intrometiam nas decisões administrativas sobre pessoal, suprimentos, finanças e prestação de serviços.

O governo no século XX não tem sido completamente livre de corrupção, mas, se ocorresse abuso do poder público, poderia ser atribuído ao colapso dos princípios básicos da administração pública.

2.14 CONCURSO PÚBLICO

Na constituição de 1988 foi tornado obrigatório o concurso público para admissão de todo e qualquer funcionário. Foi um grande avanço, visto que dificultou o empreguismo público. Foi criada uma estabilidade mais rígida, a fim de inviabilizar

que uma parte das novas vagas fosse aberta para funcionários já existentes. Além disso, todos os servidores públicos civis da administração pública direta e das autarquias e fundações receberam o mesmo tratamento: faxineiros e professores, agentes de limpeza e médicos, agentes de portaria e administradores de cultura, policiais e assistentes sociais.

Tendo em vista alguns exageros, os concursos internos tornaram-se prática incoerente e condenável, causando a impossibilidade de promoção dos funcionários internamente. No setor privado a promoção interna é prática consagrada; no serviço público tornou-se inviável. Em relação aos cargos para os quais seria mais apropriado um processo seletivo mais flexível ainda que público e transparente passou-se a ser exigidas todas as formalidades do concurso. As empresas de economia mista, autarquias e fundações foram constrangidas a realizar concursos, quando poderiam ter sido simplesmente obrigadas a selecionar seus funcionários de forma pública e transparente.

A promoção interna foi reservada exclusivamente para a ascensão dentro de uma carreira. Esta reserva partiu do pressuposto de que para a instauração de um regime burocrático é essencial o estabelecimento de um sistema formal de ascensão burocrática, que começa por um concurso público, e depois passa por um longo processo de treinamentos sucessivos, avaliações de desempenho e exames formais.

2.15 CONSOLIDAÇÃO DO SENSO DO SERVIÇO PÚBLICO

Os executivos do setor público com alto desempenho e com funções de confiança podem obter uma remuneração mais elevada, ao procurar emprego no setor privado. Em sua maioria declaram que a principal razão pela qual escolheram e resolveram permanecer no serviço público era a importância social e a natureza desafiadora do trabalho na administração pública, além da tão almejada estabilidade; ressalte-se que os sistemas menos eficientes são olhados com desconfiança pelos servidores.

Uma carreira propriamente dita dura em média 30 anos, no final do qual o servidor deverá estar ganhando cerca de três vezes mais do que começou a ganhar no início da carreira. Para chegar ao topo da carreira demorará no mínimo 20 anos.

Esse tipo de carreira está obviamente superado em uma sociedade tecnologicamente dinâmica.

A destruição das carreiras é realizada através da introdução de gratificações de desempenho que reduzem radicalmente a sua amplitude, ou seja, a distância percentual entre a remuneração inicial e final. Essa amplitude deveria ser de 200 ou 300 por cento, mas nos últimos anos passou a girar no Brasil em torno de 20 por cento, exceto no caso dos militares.

2.16 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

O trabalho como atividade consciente e social do homem, visando transformar o meio em que habita segundo suas próprias necessidades vem sendo alterado desde a época da agricultura, quando por meio das atividades no campo, o homem buscava seu alimento.

Daí para frente, muita coisa mudou, o mundo cresceu e, por conseqüência, o trabalho vem sendo alterado dia-a-dia em razão de fazer frente aos novos contextos marcados pelas diferentes épocas que se sucederam.

Como ciência, o trabalho teve origem na época da industrialização, com Frederick W. Taylor (1856-1915) nos Estados Unidos, e Henry Fayol (1841-1925), na França, com o movimento da chamada Administração Científica. O objetivo fundamental deste movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades do trabalho, substituindo a improvisação e o empirismo até então existentes nesse campo.

Taylor, com base em observações feitas em oficinas conclui que os operários poderiam produzir muito mais. A partir dessa conclusão, desenvolveu o conhecido Sistema de Administração Científica que, resumidamente, se fundamentava na racionalização do trabalho pela simplificação de seus movimentos para a execução de uma tarefa. O taylorismo, entretanto, envolvia uma verdadeira revolução mental à época, visto que empregados e empregadores deveriam abandonar a repartição do produto do trabalho em favor da coordenação de esforços para aumentar o lucro.

Fayol contribuiu para o movimento, formulando a doutrina administrativa que recebeu o nome de fayolismo, cuja capacidade técnica é atribuída aos subordinados, segundo os princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Henry Ford (1863-1947), pioneiro da indústria automobilística americana, também contribuiu para o desenvolvimento da administração científica. Ford afirmava que, para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e devidamente aparelhada com a mais moderna tecnologia capaz de gerar a maior produtividade dos operários, daí surgindo o conceito de especialização no trabalho. Além disso, propunha para aumentar a produtividade dos operários boa remuneração e jornadas de trabalho menores. O movimento da Administração Científica difundiu-se de tal forma que se tornou uma das principais bases das organizações nas primeiras décadas do século passado.

Somente em 1927, uma experiência pioneira na fábrica Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago, realizada pelo psicólogo Elton Mayo (1890-1949), trouxe o comportamento humano para o contexto da Administração Científica sob a ótica da necessidade de se considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Em verdade, a experiência de Mayo tinha por objetivo primeiro o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, é que veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho.

Como consequência desta experiência e de outras que se seguiram, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. Temas tais como, comunicação, motivação e liderança passaram a ser considerados na, então, chamada Administração de Pessoal.

Após a Segunda Guerra Mundial, sobretudo nos Estados Unidos, houve um aumento significativo do poder dos sindicatos de trabalhadores que também determinou mudanças importantes na administração de pessoal das empresas que ainda eram orientadas tão somente para o enfoque legal e disciplinar. Principalmente as empresas de maior porte e complexidade, passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho e concessão de benefícios aos seus empregados. As negociações entre as partes (empregado/empregador) foram mudando as estruturas das empresas e daí surgiu, pela primeira vez, a necessidade de um novo perfil dos dirigentes industriais.

2.17 A EVOLUÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A partir da década de 50, foi que o movimento da administração de pessoal expandiu-se para o movimento das relações industriais nos países desenvolvidos. No Brasil, a criação de departamentos de relações industriais em muitas empresas não significou, à época, pouco mais que a mudança de nome da unidade orgânica de administração de pessoal, pois no período a pressão dos sindicatos no país era muito significativa.

Na década de 60 é que a expressão Administração de Recursos Humanos passa a ser utilizada em virtude da introdução dos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas. Esta teoria teve origem nos estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972) que verificou que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetivos pudessem ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, sociais, psicólogos etc. Posto isto, as ciências que antes eram tidas como totalmente independentes entre si, passaram a ser vistas como integradoras. A partir daí, surgiram vários estudos em áreas como a da Administração no intuito de demonstrar a teoria da Ludwig.

Assim, a Administração de Recursos Humanos pode, pois, ser entendida como a Administração de Pessoal anteriormente definida, a partir de uma abordagem sistêmica. A evolução da Administração de Recursos Humanos para a Gestão de Pessoal/Gestão de Pessoas veio em seguida, sob as influências dos processos de globalização e do crescimento tecnológico em que as organizações viram-se obrigadas a uma nova ótica administrativa, alterando para sempre os conceitos da era industrial, até então, incentivados na sociedade empresarial de um modo geral. Essa nova tendência na gestão das organizações passou a despontar na rotina diária do trabalho, apontando na direção da gestão de pessoas o alcance dos resultados e, conseqüentemente, a sobrevivência das organizações fossem elas públicas ou privadas.

2.18 OS RECURSOS HUMANOS E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Como se pode perceber, o que o novo modelo trouxe foi um grande e substancial desafio aos gestores organizacionais e, em particular, aos gestores das áreas de Recursos Humanos. Afinal, como resposta à demanda do contexto atual em que mudanças na economia, a globalização e a rápida transformação tecnológica exige que as organizações tenham em sua constituição pessoas constantemente aprendendo e se aprimorando, igualmente tratadas e, ao mesmo tempo, tratadas de forma específica como parte de uma organização sistêmica? Como realizar essa transição de conceitos tão antagônicos da era industrial para o novo horizonte que começa a ser vislumbrado? Certamente que uma única resposta não existe, sequer um modelo pré-identificado. O que se tem é a certeza que cada organização, por meio de seus gestores, deverá encontrar a sua própria fórmula, com base em suas características: histórico, cultura, ramo de atividade, trabalhos anteriormente desenvolvidos, pessoas que compõem a organização, contexto em que se encontra inserida, diante de algumas estratégias já consolidadas, dentre as quais se podem destacar, o planejamento das necessidades de profissionais, de comum acordo com o planejamento estratégico da organização, efetuando-se para tanto o delineamento das ações necessárias na área de gestão de pessoas a partir de um diagnóstico da realidade organizacional que inclui o atual quadro de profissionais; implementação de um sistema de gestão de desempenho; seleção com base na competência relacionada ao trabalho; participação e envolvimento dos empregados na definição das políticas; transparência e clareza quanto às ações adotadas à longo prazo e seu impacto sobre o trabalhador; formação contínua e o treinamento intensivo dos profissionais, a fim de prepará-los para enfrentar as mudanças, por meio da aprendizagem de novos trabalhos como forma de propiciar um sentimento de segurança e bem-estar aos trabalhadores e compensação de acordo com o rendimento global da organização e com o trabalho individual e em grupo.

Embora o tema gestão de pessoas tenha atualmente tomado boa parte do tempo dos profissionais da área de recursos humanos no sentido de se buscar melhores meios, métodos e técnicas comuns à realização efetiva da transição do sistema industrial para o novo modelo, é mister que se enfatize que a tarefa, não obstante possua diretrizes já consagradas a serem empreendidas, prescinde de

amplo diagnóstico capaz de promover adaptação do modelo às peculiaridades patrocinadoras. A simples adoção de um modelo pré-determinado não condiz mais com a diversidade das necessidades organizacionais, tão pouco com os diferentes estágios em que se encontram. É hora de um estudo mais aprofundado dos propósitos organizacionais, de suas deficiências e entraves a serem suplantados, mediante uma nova ordem que se inicia na gestão da sociedade empresarial como norteadora da vida social.

2.19 DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

Na área pública, esse desafio tem proporções únicas em vista da abrangência do Estado na vida de seus cidadãos. Transformar o Estado de forma que responda às necessidades e anseios dessa população tão diversa e carente por meio da capacitação de profissionais servidores que traduza uma nova mecânica organizacional é, sem dúvida, um projeto arrojado, estabelecido pela Política Nacional de Capacitação dos Servidores. Seus resultados dependerão diretamente da correta e eficiente adaptação e aplicação dos fundamentos aqui tratados, desenvolvidos no sentido de nortear os agentes de Recursos Humanos na condução desse tão importante processo à efetividade das organizações públicas.

A área de recursos humanos tem sido revalorizada na última década em função de dois fatores: a revolução tecnológica e a estabilização macroeconômica. O advento da economia da informação indica claramente a importância do uso intensivo de mão-de-obra qualificada no processo de ajuste microeconômico pelo qual têm passado as empresas, para fazer frente à globalização dos mercados e à reestruturação produtiva. No plano macro, o controle da inflação relativizou enormemente o peso (valor de mercado) dos executivos financeiros em favor de profissionais das áreas de produção, marketing e recursos humanos. Mesmo promissor nos anos 70 e 80, o campo profissional relacionado com a negociação dos interesses entre capital e trabalho está encolhendo com o declínio do fordismo e o advento da acumulação flexível. Mas estas tendências produziram impactos e continuam repercutindo principalmente no setor privado. Enquanto isso começa a se espalhar em um processo de lenta difusão no âmbito do setor público.

2.20 DESAFIOS DOS RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO PÚBLICA

Apenas com as macro-transformações iniciadas nos anos 80, direcionadas para a reforma do aparato governamental, a problemática de recursos humanos no setor público começou a ser focalizada com atenção especial. Até então era uma não-questão, uma temática sem espaço nos processos de formulação e implementação de políticas públicas. Além disso, o mundo parecia caminhar na direção da extensão da estabilidade existente no setor público para as relações de trabalho do setor privado, meta do movimento sindical em escala internacional. A reflexão apresentada no presente estudo se insere num quadro de incertezas e indeterminação sobre o futuro da reforma do Estado ou das alternativas de reformas, o que não pode servir de alibi para a paralisia, o escapismo e a protelação, comportamentos tão freqüentes na esfera pública.

A discussão sobre flexibilização e, em alguns casos, precarização das relações de trabalho começou a redefinir este panorama. E na medida em que o debate sobre a crise do Estado se difundiu, a questão do emprego público começou a ocupar lugar de destaque na agenda. Pressões de natureza econômico-fiscal, privatistas, regulacionistas e liberais apontavam insistentemente a redução dos gastos públicos com pessoal como essencial para a consolidação do ajuste macroeconômico e a liberação de recursos para a realização de investimentos produtivos ou na esfera social. A iminência da ruptura da estabilidade do funcionalismo público estatutário, regidos pelo Estatuto do Servidor Público e o deslanche das privatizações nos segmentos mantidos por empresas estatais colocaram o emprego público em cheque, considerando-se especialmente a necessidade de um ajuste intra-setor público. Estas mudanças se processaram independentemente dos atuais itens integrantes do receituário das agências multifuncionais de fomento: cortes de investimentos, redução de custeio, eliminação do atraso no pagamento de fornecedores e prestadores de serviço, sintonia fina na condução da gestão da rotina da folha de pagamento, reforma previdenciária e queda da estabilidade. Na verdade, a pressão da desestruturação do sistema de financiamento do setor público, pressionado estruturalmente por um arcabouço constitucional que criou os direitos, especialmente os relacionados com a previdência e remuneração do funcionalismo, mas não providenciou as respectivas fontes necessárias para o seu lastreamento.

Nestes termos, a folha de pagamento, principalmente dos inativos, passou a ocupar uma posição de central na agenda de reformas e junto com ela os assuntos relacionados com a profissionalização dos recursos humanos na esfera pública, recrutamento e seleção, sistemática de concursos públicos, política salarial, políticas de carreiras, formação, educação continuada, mobilidade funcional, ascensão e promoção, etc.; no rastro da preocupação da equipe econômica com o crescimento contínuo dos gastos com pessoal surge uma pressão para que se tome uma atitude, o que permite a mudança do status da temática de recursos humanos: de não-questão passa a ser o bode expiatório para os gastos excessivos do governo.

2.21 CULTURA DA CAPACITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A consciência do papel a ser desempenhado pela capacitação de recursos humanos, como condição essencial para a formulação de novos arranjos institucionais, indispensáveis para a regeneração do aparato do Estado, não se difundiu junto às elites do país, estejam elas dentro ou fora do espaço estatal. Ao contrário do setor privado, que tem produzido uma profunda transformação dos processos de gestão empresarial, incorporando ferramentas afetas à problemática de pessoal (TQC, teams, capacidade de agregação de valor, remuneração por habilidades, avaliação de desempenho, entre outras); focalizando ganhos de produtividade, redução de custos, ampliação da fatia de mercado; o setor público permanece ainda bastante refratário a toda esta movimentação. É como se a administração pública não tivesse nada a ver com estes tipos de preocupações, considerando-se que é assentada em atividades permanentes e na gestão de processos administrativos balizados por outro tipo de variáveis.

Neste sentido falar de profissionalização da administração pública no Brasil soa estranho, como se o servidor público não fosse passível de uma abordagem deste tipo. Mesmo as ilhas de excelência remanescentes (caso das carreiras de fiscalização, procuradores, promotores, delegados e quadros técnicos dos poderes Legislativo e Judiciário) sustentam-se em função de recrutarem através de concursos públicos para cargos muito bem remunerados, além de se beneficiarem de um arcabouço legal, um insulamento e um corporativismo que as colocam em posição

privilegiada de negociação perante qualquer governo. Esta assimetria é pouco transparente para o público em geral, que não entende o fato de, ao mesmo tempo, se gastar demais com pessoal, a qualidade dos serviços públicos serem ruins, uma minoria receber salários milionários e a grande maioria dos servidores ganharem mal.

2.22 PANORAMA DA CAPACITAÇÃO ORIENTADA PARA A MODERNIZAÇÃO DO ESTADO

Um sintoma deste panorama é o fato de no Brasil existir apenas três escolas de graduação em administração pública (nos Estados Unidos são mais de 230). Outra alternativa clássica de formação, via escolas de governo, endógenas ao aparato governamental, só começou a ser definida no final dos anos 80, com a criação da Escola Nacional de Administração Pública do Ministério do Planejamento (ENAP) e Escola de Administração Fazendária, que pertence ao Ministério da Fazenda (ESAF), e mesmo assim ainda não se encontram difundidas pelo país, nem tampouco consolidadas.

No fundo, a dificuldade reside no fato de ser difícil avançar a discussão sobre capacitação de recursos humanos orientada para a reforma do estado, sem se ter clareza sobre qual imagem-objetivo de serviço público se pretende perseguir, e, conseqüentemente, qual projeto de modernização se adequa a esta modelagem.

As instituições públicas constituem um arquipélago bastante heterogêneo sob diversos critérios de análise: competência técnica, qualidade da infra-estrutura, senso de missão, capacidade de resposta ao comando governo e/ou às aspirações sociais, atendimento das necessidades sociais, conexões com o setor produtivo, comportamento estratégico, orientação para resultados etc.

A existência de muitas delas encontra-se ancorada em um passado remoto, página virada da história do país. O estado em que se encontram outras é um contra-senso, uma vez que perderam o encadeamento (de seu funcionamento) com os processos que constituem a dinâmica da realidade. Diversas possuem um baixíssimo grau de intercâmbio com o ambiente externo, encontra-se em processo de crescente insulamento. Outras ocupam posições estratégicas no aparato governamental, mas

são dotados de meios desproporcionais para fazer as suas responsabilidades. E existe ainda um pequeno grupo que dispõe de recursos em abundância para um desempenho efetivo muito aquém do esperado, dadas estas circunstâncias; inclui-se, nesse último o Ministério, que possui recursos financeiros assegurados para o investimento em capacitação/treinamento do seu corpo funcional.

2.23 REQUISITOS E CONDICIONANTES

Neste contexto, segundo Francisco Gaetani, ENAP (2005), considera que, para que os programas de capacitação ofertados possam guardar uma relação orgânica com as necessidades de modernização do Estado, é importante atentar para um conjunto de fatores que condicionarão a adequabilidade dos esforços empreendidos. Dentre estes, destacam-se:

a) Traduzirem não as necessidades dos clientes, mas a disponibilidade da oferta dos provedores contratados, até por necessidade de expandir mercado. Esta calibragem, quando bem feita gera continuidade, quando mal feita desmoraliza o esforço e inibe novas iniciativas nesta direção;

b) Aderência ao nível em que se encontra a clientela – a compreensão das necessidades das clientelas é fundamental para que de cada curso se extraiam dividendos, ainda que mínimos passíveis de incorporação pelos alunos, individualmente, e pela instituição contratante. Há que se perseguir e capitalizar este saldo, porque funciona como combustível de realimentação do processo.

c) Instrumentalidade dos conteúdos – o serviço público é assentado especialmente sobre atividades e processos. Por mais importante que seja problematizar o que é feito, a orientação para a ação, para o conteúdo prático e para aplicação imediata posterior é essencial. Os conteúdos dos cursos devem ser avaliados fundamentalmente pela quantidade de coisas novas aprendidas e colocadas em prática;

d) Vinculação com ascensão profissional – as tentativas de adoção do tripé capacitação, carreiras e remuneração vêm sendo sistematicamente derrotadas (exceto nas Forças Armadas e na área diplomática), nos esforços de se dotar a burocracia estatal de mecanismos que assegurem a contínua prevalência do mérito e

da competência. A dissociação dos cursos que apresentam possibilidades de maior responsabilidade e/ou remuneração correspondentes ao reconhecimento do esforço empreendido é grave para a administração pública. A desvinculação traz consigo o esvaziamento da preocupação com as temáticas do mérito e de avaliação de desempenho;

e) Participação na “calibragem” da oferta frente à demanda – a negociação dos cursos entre contratantes, provedores e alunado é requisito básico para o sucesso de programas desta natureza. Esta interação trabalhosa, conflituosa e lenta produz resultados bastante superiores aos enfoques que tendem a reduzir o problema à logística dos treinamentos e ao ajuste automático entre a disponibilidade de cursos e as necessidades constatadas;

f) Capacidade de adaptação, agilidade e participação – a idéia, no entanto, é abrir redes e processar divergência, de modo a permitir um posicionamento conclusivo sobre as vantagens e desvantagens de cada enfoque sobre a capacitação;

g) Marco teórico e/ou ideológico dos programas de Capacitação – há uma necessidade premente de reciclagem e reformulação dos conteúdos dos cursos destinados ao setor público. A defasagem em relação às necessidades atuais é muito grande, e há uma oferta reduzida de docentes em condições de lidar com novos problemas. Mesmo os conteúdos que permanecem pertinentes precisam ser abordados à luz de novos vetores teóricos, políticos e ideológicos. O alinhamento dos conteúdos tratados com as necessidades presentes e futuras (e não as passadas) deve estar associado à possibilidade de mensuração de resultados. Programas de capacitação freqüentemente produzem resultados de difícil mensuração, além dos dados referentes aos cursos em si (carga horária, custo por aluno, número de formandos, trabalhos produzidos etc.), o que fragiliza sua negociação. Na medida em que é possível antecipar potenciais impactos da atuação dos egressos pós-cursos e demonstrar objetivamente os resultados alcançados (ex: aumento de arrecadação, melhoria da produtividade do setor, a mudança de patamar da atividade etc.), as probabilidades de se assegurar continuidade ao trabalho aumentam;

h) Impacto sobre os gastos públicos – programas cujos desdobramentos podem proporcionar redução de gastos, racionalização da despesa, enxugamento da máquina ou melhores resultados com o mesmo dispêndio tendem a ser encarados

com mais simpatia, em especial pela equipe econômica (um setor tradicionalmente cético em relação à liberação de recursos voltados para a formação de recursos humanos) e pelo Executivo, sempre às voltas com a necessidade de gerar novos recursos, gerindo um orçamento historicamente rígido;

i) Repercussão sobre a população – quaisquer ações de governo cujo resultado repercute direta e visivelmente junto à população contam com grandes possibilidades de serem adotadas, testadas (projetos piloto costumam ser da maior importância para uma avaliação controlada dos possíveis desdobramentos) e, uma vez avaliadas, difundidas. O efeito de demonstração de experiências bem sucedidas derivadas de programas de capacitação é extremamente importante, especialmente devido ao *marketing* da marca;

j) Simplicidade de adoção – programa de capacitação ambicioso, de alto nível de complexidade e de implementação cara costumam não alcançar a chamada *street level bureaucrazy*, o que significa que não atinge os quadros que efetivamente definem o rosto da interface do Estado com a população. Programas orientados para pequenos resultados específicos possuem maior probabilidade de serem assimilados e internalizados pelo serviço público;

l) Clareza das necessidades das clientelas – na administração pública, pelo menos cinco clientes costumam fazer parte de programas de treinamento: os alunos, a sociedade, os dirigentes e políticos e a instituição. Todos possuem interesses envolvidos, explícito ou não, que precisam ser mapeados e considerados nestes processos. A permanência da oferta de conteúdos inúteis, defasados e descolados da realidade presente, enfraquecem a afirmação e profissionalização do provedor e do cliente/contratante;

m) Explicitação clara da natureza e dos limites dos programas – as áreas de recursos humanos oscilam entre uma postura de incompreendida e vítima e uma auto-imagem de ser imprescindível, estratégica e fundamental à sobrevivência e/ou modernização da organização, embora ambas as visões possuam alguma pertinência (geralmente fundada em experiências reais) e elementos de verdade, as duas contribuem para a desqualificação (os coitadinhos) e desmoralização (os messiânicos) do setor. Quanto mais objetivos e específicos forem os resultados e desdobramentos esperados, maiores as probabilidades de um progressivo e cumulativo fortalecimento dos programas;

n) Flexibilidade para adequação do formato ao perfil e às necessidades da clientela – o formato convencional de programas de qualificação, baseado nas aulas expositivas e atividades presenciais, está em xeque. Os custos são altos. As instituições resistem a liberar seus profissionais por tanto tempo. O aproveitamento e o desempenho dos alunos, especialmente os mais experientes e aqueles mais envolvidos em atividades operacionais aplicadas, são comprometidos em decorrência das dificuldades de abstração, concentração e leitura, importantes em cursos deste formato. Recorrer ao treinamento no serviço, ao ensino à distância, ao suporte de monitores, à interação via internet, ao ensino baseado em casos e dossiês temáticos, entre outro, é cada vez mais importante. Isto sem prejuízo do ensino convencional, que passa a ser mais bem aproveitado nas circunstâncias em que realmente se aplica.

o) Sensibilidade com as especialidades do setor público – quase todos os avanços na área de administração se originam no âmbito empresarial, e a grande maioria das tecnologias gerenciais tem todas as condições de ser absorvida (total ou parcialmente) pelo setor público. Mas para que esta tradução/transposição seja bem feita, de forma produtiva e efetiva, é importante atentar à realidade do setor público, condicionada por uma série de fatores distintos do setor privado (rigidez legal, interferência política e um sistema próprio de punições e recompensas, entre outros). A desconsideração destas diferenciações prejudica a formatação dos programas de capacitação – cada vez mais ofertados por provedores privados – que em vez de instrumentalizar às instituições governamentais, reforça sua resistência e fechamento.

2.24 POLÍTICAS ESTRATÉGICAS X CAPACITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Ainda de acordo com Francisco Gaetani, Apud/ENAP... (2005), os déficits de capacitação do setor público são muitos, ainda bastante diversificados em termos de natureza, amplitude e gravidade. A deflagração do esforço de reforma do Estado colocou-os em evidência e identificou gargalos na implementação dos programas de reestruturação do setor público que dependem, para sua superação, de investimentos em capacitação de recursos humanos, cujos conteúdos não se

encontram disponíveis na prateleira. A oferta de cursos intra-setor público (geralmente restrita e de baixa densidade), o sistema acadêmico (com pautas e *modus operandi* muito particulares) e os provedores privados (geralmente estreitamente colocados no mercado) estão sendo desafiados a desenvolver conteúdos e competências sob medida para um momento novo da administração pública.

A identificação destes conteúdos é indicativa dos rumos das reformas, mas não significa que estejam sendo incorporados aos programas de cursos com a intensidade desejada. Muitos são caros, outros não estão disponíveis e, finalmente, há aqueles que precisam ser desenvolvidos. Sua internalização pela máquina administrativa certamente representará uma mudança de patamar na implementação e consolidação das reformas (além da realimentação do processo), mas isto vai depender da velocidade de sua difusão no âmbito do setor público.

O citado autor, Francisco Gaetani (2005), relaciona um conjunto destes conteúdos, bem como traça comentários sobre sua importância e destinação, em termos de sua inserção na reforma do Estado. Os quais demonstram que não obedecem a nenhuma hierarquia, mas todos se situam na perspectiva do desenvolvimento das chamadas *core governance competences*:

a) Políticas públicas – A grande maioria dos contingentes que integram as burocracias governamentais na América Latina ingressou no serviço público em períodos autoritários ou populistas (pré-ditadura). Isto significa que seu quadro de referências está baseado na matriz tecnocrática ou jurídicista, respectivamente. Em ambos os casos, o enfoque adotado é reducionista: à dimensão econômica da realidade em um caso e às leis no outro. A dimensão de arena de interesses do Estado era subestimada. As múltiplas etapas de um processo de políticas públicas – formação de quadros nesta perspectiva, tendo em vista especialmente as áreas finalísticas da administração pública. A mudança de patamar nesta área é vital à consolidação do tripé de reformas pretendido: econômica, institucional e social.

b) Administração e gestão pública – Conforme mencionado anteriormente, no Brasil há uma baixíssima tradição acadêmica e burocrática em relação aos campos de conhecimentos afetados à administração pública (a Fundação Getúlio Vargas é a honrosa exceção). A gravidade desta lacuna reaparece periodicamente, na medida em que sucessivos esforços de governo deixam escapar a problemática gerencial de

suas propostas de equacionamento dos problemas enfrentados. A introdução destes conteúdos nos programas de capacitação depende de formação de quadros (em escala mínima) especialmente nesta área. Esta formação só se encontra disponível em poucos centros no Brasil, mesmo assim a partir de uma forte contribuição de áreas como a ciência política, o direito, a sociologia, a economia e a administração de empresas (o que é natural até certo ponto). A condição das reformas, bem como, a gestão da implementação das políticas de governo depende criticamente da superação deste déficit.

c) Planejamento governamental – A cultura de planejamento já foi forte na América Latina, tanto no contexto populista quanto no autoritário. A redemocratização, as crises econômicas e a dívida externa, o esgotamento do modelo de desenvolvimento baseado na substituição de importações, a revolução tecnológica e a globalização redefiniram o lugar e a necessidade do planejamento no continente. Permanece importante e essencial, mas desgastado e desacreditado. São conteúdos que precisam ser renovados e reavaliados à luz de um novo contexto, de novos graus de liberdade e de novas necessidades. Paradoxalmente crescem em importância nas grandes corporações transnacionais, ao mesmo tempo em que os órgãos públicos o abandonam.

d) Reformas estruturais – As discussões relacionadas com as chamadas reformas estruturais permanecem efetivamente pouco difundidas junto à população e mesmo no seio das burocracias públicas. Em relação à estabilização macroeconômica, há um nível maior de formação, uma vez que afeta a todos, e é diariamente objeto de exaustiva cobertura pelos meios de comunicação. O mesmo não se aplica à reforma previdenciária (tempo de serviço x idade mínima, aposentadoria do trabalhador do setor privado x funcionário do serviço público etc.), e à reforma administrativa (flexibilidade da estabilidade, queda do regime jurídico único, criação das agências reguladoras e organizações sociais públicas não-estatais etc.) e à reforma social (nas áreas de educação, saúde, assistência social, habilitação etc.). Se os programas de capacitação forem portadores dos conteúdos destas discussões (não necessariamente do ponto de vista do governo), desempenharão um papel alavancador nas próprias reformas.

e) Economia do setor público – Embora o debate econômico sobre os problemas relacionados com a gestão dos planos de estabilização econômica tenha

avançado muito, os conteúdos relativos à chamada micro-economia do setor público permanecem pouco difundidos. Tanto assuntos relacionados com a execução orçamentária e financeira, o endividamento interno e externo, a modernização da arrecadação, quanto com a regulação das tarifas e da qualidade dos concessionários de serviços públicos (vários recém-privatizados) e o desenvolvimento de competências nas áreas de proteção, concorrência e profissionalismo. Além disso, a economia do dia a dia aplicada às áreas de educação, saúde, emprego, micro-empresa, agropecuária, urbanismo, meio ambiente, etc. constitui um universo muito pouco familiarizado com a adoção de mecanismos de mercado, como forma de assegurar a provisão de serviços sociais básicos.

f) Elaboração, análise e avaliação de projetos – O serviço público teve sua capacidade de negociação de projetos drasticamente afetada pelo processo de desorganização da administração pública ocorrido nos anos 80. Projetos são, entre outras coisas, a linguagem de negociação de recursos destinados a viabilizar ações específicas. Constituem-se elementos condicionantes da instrumentação das burocracias, organizações não-governamentais, agentes políticos e decisores. São insumos imprescindíveis à interação público-privada e intra-setor público. O déficit generalizado na capacidade de negociação de projetos alcança diversas áreas, se eleva em conta que, entre os diversos órgãos públicos, os papéis são muitos: elaboradores, analistas e avaliadores. Mesmo a condução das reformas depende enormemente da capacidade de formulação e implementação de projetos alinhados e realimentadores dos objetivos buscados. Esta é uma competência instrumental que precisa ser fortemente reforçada em praticamente todas as áreas do serviço público, com destaque para os setores sociais.

g) Negociação e gestão de conflitos – A área pública é por definição um espaço de conflito. Os confrontos se dão entre e intra-burocracias, destas com os dirigentes eleitos, da sociedade civil organizada com o Estado e com o governo, entre os três poderes (executivo, legislativo e judiciário), entre os níveis de governo (federal, estado e municipal), com o setor produtivo privado, com os meios de comunicação etc. Os conflitos são intrínsecos ao regime democrático, com o qual o aparato administrativo está pouco familiarizado, tendo até mesmo um baixo nível de profissionalização para lidar com eles. Em geral os técnicos estão acostumados, quando muito, a gerenciar conflitos entre técnicos, mas não com políticos eleitos,

dirigentes sindicais, cabos eleitorais, prefeitos, empresários, lideranças de movimentos sociais, jornalistas, banqueiros, representantes das organizações internacionais etc. A maioria dos problemas enfrentados no setor público é de natureza conflituosa e, em geral, demandam negociações intensivas para que sejam produzidos resultados mais adequados para os atores envolvidos, mesmo quando se tratam de perdas. Desenvolver competências deste tipo é da maior importância à condução dos esforços de modernização do setor público.

h) Indicadores de desempenho – Grande parte das propostas de modernização do aparato governamental passa pelo estabelecimento de uma cultura de indicadores de desempenho, contra a qual a burocracia se insurge com todas as suas forças, porque isto significa criar condições instrumentais de avaliação e controle sobre o resultado e a produtividade de seu trabalho. A incorporação destes elementos à cultura do serviço público é um dos maiores desafios à reforma do Estado na América Latina. Auditorias de performance, contratos de gestão, sistemáticas de avaliação de desempenho, estudos de impactos das ações de governo, recuperação do orçamento como instrumento de planejamento, regulamentação da autonomia universitária, difusão das técnicas de qualidade total na área pública, consolidação de um sistema nacional de inovação de tecnologia, e todas estas questões estão relacionadas com o aprendizado pessoal e institucional da confecção e do manejo de indicadores de desempenho. Sem a difusão de metodologias neste campo, grande parte dos programas integrantes da proposta de reforma não têm como ser negociados e implementados.

i) Metodologia de apropriação e recuperação de custos – As disciplinas de contabilidade gerencial e de contabilidade de custos há muito fazem parte dos currículos dos cursos de contabilidade e administração de empresas, mas seu significado e suas potencialidades à administração pública permaneciam praticamente ignorados até recentemente (até porque, a pergunta “Quanto custa?” não era assim tão importante, nem, tão difundida na esfera governamental). A contabilidade pública, regida por legislação específica, não impede o aproveitamento de tecnologias e métodos de trabalho orientados para o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais, mas também não o incentiva, nem está formatada para atender a este tipo de preocupação. O desafio da leitura e interpretação da elaboração e execução orçamentária é um bom exemplo destes

embaraços. Embora trate de inovações relativamente simples (tipo *actived based cost* ou enfoques baseados na redução de custos de transação), a adoção de sistemáticas que valorizem a contabilidade pública significa mudar o patamar gerencial da administração pública.

j) Marketing público e institucional – Poucas coisas costumam ser tão criticadas nos governos como sua estratégia de comunicação social. Dois exemplos de críticas referem-se aos gastos em tom ufanista, ou ainda, obras nem sempre realizadas e à ausência de divulgação de projetos, cuja implementação vem sendo vitoriosa. A tendência é o *marketing* político e os interesses eleitorais sufocarem o debate sobre as relações das autoridades de trabalhar o *marketing* do interesse público, o que explica as enormes dificuldades que os governos possuem de cumprirem medidas de interesse geral em detrimento da posição de grupos particulares. Naturalmente não se trata de reduzir o jogo político a uma questão mercadológica, até porque ela é muito restrita e específica, mas pode ser profissionalizada desde que ancorada na construção de uma ética do serviço público. O planejamento urbano e a área ambiental têm sido campos onde este tipo de preocupação é mais incorporado às atividades de Estado. O fato é que a capacitação de recursos humanos, orientada para respaldar e alavancar programas relacionados com a modernização do Estado precisa incorporar tais questões, especialmente devido ao caráter conflituoso e antagonístico inerente a estas proposições.

l) Integrações e confecção de redes – A administração pública é uma malha de redes que se interpenetram, e através das quais fluem múltiplas decisões, recursos, informações e interações de diversos tipos. A formação da burocracia tende a desconhecer esta realidade ao reforçar a preocupação com aspectos, como o sagrado respeito às hierarquias formais das organizações e do Estado (ex: as famosas “liturgias dos cargos”) e aos setores competentes, responsáveis soberanos por determinados assuntos ou encaminhamentos. Nada mais inibidor de iniciativas e inovações, além de restrito à intensa necessidade de interação freqüente daqueles que na área pública busca resolver problemas e obter resultados. As redes formais, informais e digitais constituem sem dúvida um importante recurso à construção de sinergias, alavancagem de decisões, disseminação de informações e estabelecimento de parcerias e alianças, além de imprimirem maior velocidade às ações de governo, usualmente tão lentas quando contrastadas com o mercado. A

integração de redes não é uma tarefa simples, passível de ser obtida através de esforços voluntaristas (os chamados “contatos”). A cooperação técnica internacional é o melhor exemplo das complexidades envolvidas. São processos tênues, cumulativos e fluidos. Gerenciá-las também não é uma atividade fácil, embora do ponto de vista tecnológico os avanços proporcionados pela internet sejam exponenciais. A credibilidade e o intercâmbio de interesses são complexos e voláteis. Os quadros do estado que não se familiarizarem com esta nova realidade estão condenados aos limites de sua mesa ou setor, em detrimento de seu crescimento pessoal e da profissionalização do interesse público.

m) Modelagem organizacional – Em tempos de gestão flexível, estruturas rápidas estão sucumbindo velozmente por não estarem sendo capazes de adaptar-se às exigências de um mundo em incessante mutação. A forma dirigida para o trabalho em organizações que aprendem a partir da interação com o ambiente externo e que ajustam remodelando-se a um novo contexto é um desafio de difícil equacionamento. Infelizmente os quadros da burocracia pública costumam adequar-se ou ao perfil do analista de organizações e métodos tradicionais ou a um de sistemas (profissional de informática), e nenhum dos dois costuma possuir uma dimensão estratégica da natureza do trabalho que desenvolvem, encarando-o usualmente dentro de uma perspectiva basicamente instrumental. Isto é especialmente importante no contexto de reforma do Estado, onde a forma de organização das funções e/ ou atividades que permanecerão sob responsabilidade direta do setor público é uma questão chave, haja vista as dificuldades que o governo brasileiro vem tendo no desenho e implementação das organizações sociais e agências executivas.

n) O setor público não-estadual – Esta é uma categoria de análise carregada de significados familiares à cultura anglo-saxônica, mas ainda pouco assimilada no contexto latino. Embora existam organizações governamentais (as fundações de direito privado controlado indiretamente pelo estado) e privadas (sem fins lucrativos) passíveis deste enquadramento, o sentido de sua utilização no contexto dos esforços de reforma é mais amplo. Trata-se de uma estratégia de publicização da gestão de setores, atividades e funções a partir de uma combinação de parâmetros privados (contabilidade privada, relações trabalhistas equivalentes às vigentes no mercado, gestão econômico-financeira e patrimonial flexível etc.), incluindo indicadores

contratados com o governo (resultados, produtos, padrões de atendimento e provisão de serviços sociais etc.). Esta é a chamada discussão do terceiro setor, fundamental em termos dos seus mecanismos e das estratégias de execução dos serviços, que as agências nacionais de fomento incentivam que sejam incorporadas na implantação das políticas públicas por elas financiadas. Estes são temas essenciais em qualquer programa de capacitação acoplado ao esforço de reforma, independentemente de seu direcionamento.

o) Descentralização e relações intergovernamentais – A reforma do Estado inclui, em diversos países latino-americanos, um importante componente de descentralização de competências, atribuições e recursos da União para os níveis sub-nacionais (estados/províncias e municípios). Este fenômeno está se processando de forma generalizada, heterogênea, assimétrica e confusa, mas é irreversível, pelo menos à médio prazo. Em setores como saúde, educação, assistência social, meio ambiente e, mais recentemente, emprego, a problemática da descentralização enfeixa um conjunto de questões críticas relacionadas com as relações intergovernamentais e com as interfaces público e o privado. Esta é uma temática particularmente complexa, em função do fato do espaço econômico cada vez mais se organizar em termos simultaneamente regionais e mundiais, enquanto as políticas públicas nacionais estão sendo confrontadas por vetores internacionais e sub-nacionais. A instrumentalização dos quadros do governo federal, estaduais e municipais é decisiva para o aprimoramento destes processos de descentralização e para uma adequada repartição de recursos e responsabilidades entre os três níveis de governo.

p) Tecnologias de gestão – O universo empresarial produz de tempos em tempos o lançamento de modernas técnicas de gestão (análises de sistemas, administração por objetivos, gerencial, desenvolvimento organizacional, análise transacional, qualidade total, planejamento estratégico, foco, posicionamento e reengenharia, entre outras) destinadas a revolucionar a administração. Tradicionalmente o que ocorre é que, após o modismo ter passado, algo é incorporado, em maior ou menos escala, ao modelo e o mercado segue adiante. A área pública, ao contrário, esforça-se por permanecer impermeável a todos seja por considerar-se completamente diferente, seja por ter condições de absorver apenas remotamente a maior parte dos conteúdos. O custo de oportunidade desta postura

(tipo “não se aplica”) para o país é muito alto e não mais aceitável. Por outro lado, a extração das potencialidades destas ferramentas para incorporação de suas contribuições ao setor público não é simples, por causa do problema da filtragem e da mediação necessária para uma efetiva assimilação e aplicação dos conceitos à realidade do estado. Sua incorporação aos programas de capacitação situados no contexto dos esforços de modernização do aparato governamental é da maior relevância, no mínimo para evitar a alienação dos funcionários públicos em relação às possibilidades de empreender transformações no ambiente em que operam.

q) Direito administrativo e processo legislativo – Estes conteúdos até recentemente eram superficialmente considerados assuntos da competência privativa de advogados, que sem dúvida permanecem sendo aqueles tecnicamente mais preparados para deles se ocuparem. A formulação de projetos de lei, decretos ou mesmo emendas à Constituição, assim com a sua tramitação no âmbito do Poder Legislativo são tarefas assumidas cada vez mais indistintamente pelos agentes políticos, inclusive os funcionários (não necessariamente advogados) que ocupam cargos importantes na alta burocracia estatal. Este aprendizado ocorre na prática, porque há muita resistência em assumir que, de fato, este seja o *modus operandi* dos governos. Trazer estes conteúdos para programas de capacitação significa profissionalizar a burocracia, para uma interlocução qualificada sobre direito administrativo e sobre a interação com o Poder Legislativo também do ponto de vista técnico, aumentando assim as possibilidades de êxito do próprio Poder Executivo.

Portanto, pode-se concluir com base nos aspectos acima expostos, que o autor apresentou um conjunto de temáticas que se constituem numa agenda de complexa incorporação pelos provedores de capacitação do setor público, notadamente para os setores estratégicos na condução da reforma do Estado.

2.25 AVALIAÇÃO DA CAPACITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Os estudos relativos à avaliação dos programas de capacitação ofertados pelo setor público são ainda muito incipientes no país. Conforme Francisco Gaetano (2005), mesmo no plano do ensino superior, apenas os programas de mestrado e

doutorado são institucionalmente avaliados pelo Ministério da Educação e pelo Conselho Nacional de Pesquisa. A cultura de avaliação com base na chamada certificação e/ou nos exames nacionais com vistas à elaboração de rankings sinalizadores da qualidade dos cursos ainda é pouco difundida, mas esta é uma situação que está mudando, como demonstram as experiências da reforma educacional do ensino fundamental em Minas Gerais e a introdução (ainda experimental) da nova sistemática de avaliação dos cursos de graduação (o provão).

A avaliação da qualidade dos cursos destinados à formação dos quadros pertencentes à máquina pública é realizada indiretamente, cujas formas, o autor Gaetano (2005), destaca:

a) Nível da demanda – há um mercado de cursos orientados e/ou abertos para a participação de funcionários públicos. A demanda por estes cursos (geralmente o resultado de um cálculo relativo ao mix qualidade x preço) costuma funcionar como indicativo de sua aceitação, reconhecimento e popularidade.

b) A força da marca – a reputação de determinadas instituições freqüentemente é tomada como avalista da qualidade dos cursos por elas oferecidos. A construção deste nome, em geral, leva anos, e a grife costuma ter um importante poder residual, resistindo muitas vezes ao declínio, os ciclos de altos e baixos, da própria instituição em questão.

c) Sustentabilidade e continuidade – cursos que se repetem aos longos dos anos e que são auto financiados, produzindo superávits ou pelo menos não gerando déficits, geralmente conquistaram um espaço no mercado de difícil expulsão. São de alguma forma competitivos, embora em um mercado imperfeito, este fator não pode ser encarado automaticamente como sinônimo de qualidade.

d) Vinculação com sistemas de carreiras - os programas de capacitação de recursos humanos institucionalizados no âmbito de política de carreira costuma apresentar performance diferenciada. Na verdade são etapas de concursos de ingresso ou destinados a habilitar os alunos para promoções, ou garantir acesso a determinadas posições. São funis que forjam as elites das corporações em questão.

e) O perfil (de ingresso e egresso) e a trajetória dos alunos – estes costumam fornecer algumas das melhores indicações da qualidade de um curso, pois focalizam: a qualidade dos insumos, os produtos do curso e seu desenvolvimento profissional posterior. Embora as pesquisas de acompanhamento de egressos ainda não seja

uma sistemática habitual, esta prática se dá, ainda que de maneira informal e subjetiva.

Naturalmente o ideal é combinar resultados de todas as cinco modalidades mencionadas (mesmo que com diferentes ponderações), enquanto não são institucionalizados programas neste sentido.

2.25.1 Exemplos de avaliação

Com relação ao impacto nos programas de capacitação sobre as instituições contratantes e sobre a ação dos egressos, em termos de gestão pública, as evidências são de dois tipos; resposta dos indicadores (exemplo: programa de capacitação de fiscais (PROCAFIS), Política Militar de Minas Gerais (PMMG), etc.) e ocorrência de iniciativas inovadoras, empreendedoras e/ou estratégicas.

No primeiro caso há uma repercussão sobre o desempenho da instituição contratante. A resposta repercute nos indicadores quantitativos (exemplo: aumento sustentado – sinal de mudança de patamar da arrecadação, mantida todas as outras condições constantes) e qualitativos (exemplo: satisfação dos egressos de seus clientes, fornecedores, chefias, etc, com a melhora do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados).

No segundo, trata-se de identificar, em determinado padrão de iniciativas (em geral atípicas da área pública), traços de comportamentos que traduzem o espírito de corpo e/ou conjunto de habilidades e valores identificados como conferidos ao profissional do serviço público naquela instância de capacitação.

Existe também um padrão de avaliação notadamente político que identifica, no controle da formação de quadros, o controle de aparato a ser colocado a serviço de um determinado projeto político. A avaliação destes cursos, no caso, se dá em termos de instrumentalidade política e não de qualidade do curso.

2.25.2 Vulnerabilidades dos programas de capacitação

Programas de capacitação de recursos humanos voltados para a modernização do Estado: algumas vulnerabilidades; segundo Gaetani (2005), os programas de capacitação de recursos humanos reconhecidos e priorizados no contexto da reforma do Estado, também apresentam problemas, alguns parecidos, outros distintos daqueles verificados. A seguir são relacionados um pequeno grupo destas ocorrências, com a finalidade de fomentar uma reflexão sobre como superá-los:

a) A disponibilização dos recursos – A demanda reprimida por programas de profissionalização e aperfeiçoamento no serviço público é de magnitude considerável. São gastos percebidos como despesas e não investimento, e cujos dividendos políticos apropriáveis no curto prazo, são discutíveis. Esforços no sentido de se estabelecer algum tipo de vinculação dos gastos com a folha de pagamentos – por exemplo, 1% (um por cento) fracassou. A propensão à pulverização tende a prevalecer ainda que aqui e ali possam surgir centros de referências como maiores absorvedores das demandas.

b) Prazo – Duas situações costumam ocorrer em relação ao Prazo dos cursos: Ou possuem um calendário conhecido com a antecedência e consagrado pelo costume, ou é negociado com a instituição-cliente o melhor momento de sua realização. O ideal é uma combinação de ambas as modalidades, porque enquanto a primeira responde pelo ritmo do processo de capacitação, independentemente da conjuntura, a segunda é parte do esforço empreendido, para atacar de forma planejada e antecipada (seja no curto, médio e longo prazo) determinados problemas. Os cursos de natureza espasmódica, cuja oferta é errática, devem ser analisados com mais atenção, porque provavelmente não se firmaram o que não significa que não se tratassem de conteúdos importantes.

c) Coerência – Certos cursos apresentam alto grau de coerência interna, possuem programas e bibliografias consistentes e possuem bons professores. Praticamente vendem-se por si próprios e tratam de assuntos geralmente úteis para as organizações públicas. Estes são cursos que tem seu lugar e para os quais é vantajoso enviar de forma graduais técnicos para fazê-los, mesmo que a título de

nivelamento. Mas não são cursos coerentes com as necessidades do momento de uma instituição. Estes devem ser desenvolvidos sob medida e “calibrados” com muita atenção, porque seu aproveitamento é potencialmente total pela instituição contratante (as turmas são formadas exclusivamente por funcionários do Órgão).

d) Teoria X Prática – Poucos conflitos são tão freqüentes no decorrer da realização de um curso, como os que ocorrem entre teoria e prática. Em geral a teoria é percebida como inútil e a prática como a razão de ser dos alunos estarem ali. Na verdade, esta é uma cruel deformação de como se atracam alunos e professores e instituições coordenadoras. Os fundamentos são relevantes, não como fim em si, mas como embasamento para uma compreensão mais ampla dos conteúdos focalizados. A prática, enquanto instrumentalização de um conhecimento esgota-se imediatamente na superficialidade e limitação de seu contexto. Assegurar atenção entre ambos é um desafio permanente e, com freqüência, subestimado.

2.25.3 Sistemas de capacitação no setor público

Os sistemas de capacitação de recursos humanos orientados para o serviço público: numa visão panorâmica internacional e nacional, conforme estudo de Francisco Gaetani (2005); apresenta-se da seguinte forma:

- Na experiência internacional, composição do *mix* dos provedores entre universidades, escolas de governo e empresas privadas varia bastante conforme o país. A França é o caso paradigmático da grande escola formadora de uma elite de funcionários públicos. A Ecole Nationale d’administration (ENA) é a instituição que encabeça um sistema com desdobramentos regionais Institut Regional d’administration (IRA), internacionais Institut International d’administration Public (IIAP) e descentralizados Centre National de La Fonction Public Territorial (CNFPT). Este modelo encontra similaridade mais ou menos remota na Espanha (INAP Instituto Nacional de Administración Pública de Espanã e escolas regionais), Itália-Sêmola Superior Della Pública Amministrational (SSPA)) e Argentina - Instituto Nacional de Administration Pública da Argentina (INAP).

O modelo francês tem se revelado de complexa composição para outros países, embora seja objeto de orgulho nacional, pelo menos até recentemente.

O modelo anglo-saxão, notadamente nos Estados Unidos da América (EUA) e no Reino Unido, procura combinar instituições públicas provedoras de programas de educação continuada da oferta da comunidade acadêmica (curso de graduação, pós-graduação *latus censu*, mestrados e doutorados) e, cada vez mais intensivamente de empresas ou entidades sem fins lucrativos que operam em condições de mercado. Esta parece ser a opção de um crescente conjunto de países (inclusive o Brasil e alguns dos mencionados anteriormente), por reunir as condições de flexibilidade indispensáveis para a consolidação de instituições deste tipo. Merece ainda registro a atuação de organizações internacionais como (BID), o (BIRD), o (FMI), etc. na formação de altos quadros dos países com que operam. A abordagem focalizada nestes tipos de programas tem produzido razoável sucesso na difusão dos conteúdos e visões de mundos privilegiados por estas instituições.

- Na experiência brasileira, das universidades que possuem departamentos ou áreas de concentração em administração pública ou correlata, pode-se destacar: Fundação Getúlio Vargas (com ramificações no Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e São Paulo (FGC)), Universidade Estadual de São Paulo (UNESP), Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Escola de Governo de Minas Gerais (EGMG), Fundação João Pinheiro (FJP) – uma escola isolada, situada em Belo Horizonte). Há pouca tradição no trato do assunto, e o número de professores titulados ainda é pequeno.

Existe um razoável (mas desarticulado) conjunto de instituições públicas federais estaduais que operam como provedores de programas de capacitação de recursos humanos do setor público. No âmbito federal, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) é o órgão que se destaca, embora mereçam registro também o Instituto Rio Branco, que se ocupa da formação de diplomatas, a Escola Superior de Administração Fazendária (ESAF), vinculada ao Ministério da Fazenda, o (CENDEC), subordinado ao Ministério do Planejamento e os centros de formação vinculada às Forças Armadas.

Ainda operando no plano nacional, mas orientado para uma atuação junto aos municípios, merece destaque o trabalho desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM), o maior centro de tecnologia em assistência técnica aos governos locais do Brasil. Nos estados, a Fundação Faria Lima em São Paulo e a Fundação João Pinheiro em Minas Gerais, também desenvolvem programas de educação continuada voltados para o nível local.

Mais recentemente despontaram no mercado de formação de recursos humanos algumas organizações públicas não estatais, que têm atendido também a área governamental; dentre as quais se destacam: A Fundação Christiano Ottoni (localizada em Minas Gerais), na área de qualidade total, e o Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais (IBMEC) com sede no Rio de Janeiro, mas oferecendo programas também em São Paulo, Belo Horizonte e outras capitais) são dois exemplos importantes com atuação a nível nacional.

Existem ainda os provedores privados e os setores de desenvolvimento de recursos humanos vinculados à administração das necessidades do setor público com esforço iniciado, mas descontinuado, cujo maior desafio no momento é articular este conjunto de instituições da chamada Rede Nacional de Administração Pública (RENAP).

2.26 VISÃO PÂNORAMICA DA CAPACITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Em linhas gerais, o artigo de Francisco Gaetani (2005), retrotranscrito, proporcionou uma visão panorâmica da problemática de capacitação de recursos humanos destinada ao setor público, no contexto de um esforço de reforma do Estado e reestruturação da administração pública, onde alguns aspectos merecem destaque, como síntese do estudo ora formulado: a importância de se atuar em conteúdos estratégicos para o sucesso da reforma; a necessidade de acompanhamento *pari passu* das transformações tecnológicas; a relevância da proximidade com que se passa no mercado em termos de formação de recursos humanos; a emergência de temáticas promissoras como a descentralização e o terceiro setor, que tendem a ganhar cada vez mais importância no futuro; a importância de se estabelecer uma sintonia maior entre as necessidades de

capacitação da administração pública e a oferta dos provedores; a urgência de se constituir uma rede nacional de administração pública, que promova sinergias nos esforços empreendidos neste campo.

A reforma do Estado colocou a Administração Pública na agenda decisória nacional. Cabe aproveitar a “janela de oportunidade” para impulsionar sua modernização. O custo da oportunidade ao deixar escapar esta chance certamente será muito alto. Neste sentido, a capacitação de recursos humanos pode desempenhar um papel crucial na inflexão da trajetória da administração pública do país.

2.27 MODALIDADE DE CAPACITAÇÃO

A escolha de modalidade de capacitação ou alternativas instrucionais, pode ser implementados de acordo com Mota (2005), observados critérios gerais e específicos, dos quais se destacam a seguir: Critérios gerais: aqueles que afetam toda e qualquer atividade a ser implementada na instituição, tais como: objetivos institucionais, recursos humanos (quantidade e qualidade), recursos materiais (local, equipamentos, etc.), disponibilidade orçamentária e disponibilidade de tempo; e Critérios Específicos: aqueles que mantêm relação direta com a atividade de capacitação, a saber: a) objetivos instrucionais, que definem o padrão de desempenho esperado e o nível de profundidade que se espera atingir ao final da instrução; b) público-alvo – nível de escolaridade, nível funcional, natureza do conteúdo instrucional, homogeneidade ou heterogeneidade (idade, sexo, escolaridade, tempo na instituição, conhecimentos anteriores da matéria, etc.); aspectos culturais, expectativas dos treinandos.

2.28 TIPOS DE TREINAMENTOS/CAPACITAÇÃO

2.28.1 Treinamento Presencial

Segundo Mota (2005), o treinamento é realizado com a presença física do instrutor e treinando, com o objetivo de qualificação, reciclagem, atualização e/ou aperfeiçoamento de desempenho. Pode ocorrer em salas de aula de centros ou escolas de formação profissional ou em instalações adaptadas nos locais de trabalho, reunindo servidores de vários órgãos ou grupos naturais de trabalho. As vantagens deste tipo de treinamento são: Proximidade do instrutor e treinando favorecendo a troca permanente de informações e *feedback*; Possibilidade de aprofundamento do assunto pela prática da discussão, “ao vivo e a cores”; Maior interação, decorrente das trocas sociais instrutor/ treinando, treinando/ treinando, proporcionadas pela proximidade física; Possibilidade de maior efetividade nos resultados de treinamentos que visam mudança de atitude, pelo uso de técnicas vivenciais; Possibilidade de criação de redes de relações, decorrentes da maior interação, que poderão posteriormente ao evento, continuarem a dar sustentação ao treinamento; Possibilidade de eventuais deficiências do material instrucional serem compensadas pela atuação do instrutor. Aspectos que merecem atenção para garantir eficácia em relação aos seguintes aspectos: planejamento, qualidade e atualização do material instrucional, muitas vezes descuidados em razão de contar-se como o instrutor para compensar as deficiências; Considerar às diferenças individuais dos treinandos em relação a interesses, tempos e ritmos diferentes de aprendizagem; instrutor identificar e saber lidar com a dinâmica das relações dos treinandos e situações emocionais que interferem na aprendizagem; estímulo à autonomia do treinamento no processo de aprendizagem, devendo o instrutor proporcionar apoio sem ser paternalista, mas facilitador.

2.28.2 Treinamento à Distância

De acordo com Mota (2005), é um tipo de treinamento que se caracteriza pela separação física entre instituidor e treinando, utilização de meios de comunicação – impressos, eletrônicos e outros – para promover a interação entre instrutor e treinando e transmitir os conteúdos ocasionais educativos, e pelo estabelecimento de comunicação de mão dupla e de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização.

Principais vantagens:

- Remoção das barreiras de tempo, espaço e idade, pela possibilidade de envolver um grande número de pessoas separadas geograficamente, realizando-se a aprendizagem onde, quando e no tempo em que o quiser. Significa democratização do ensino, por facilitar o acesso de pessoas impossibilitadas de freqüentar eventos convencionais, presenciais;
- Possibilidade de que o próprio treinando controle o início, manutenção e ritmo da sua aprendizagem. A autonomia de estudo fomenta as capacidades de observar, criticar, posicionar-se, criando condições à prática do auto-desenvolvimento;
- Custos menores de treinamento nos casos em que a quantidade de treinandos é grande. Os altos custos iniciais por treinando decrescem à medida que o treinamento vai sendo implementado, e também em função da organização racional do ensino, que diminui os custos com recursos humanos;
- Alta qualidade do material instrucional, decorrente de processos de definição de conteúdos elaborados por equipes multidisciplinares, altamente qualificadas, a um custo relativamente baixo.

Atenção Especial na implementação:

- Necessidade de cuidado planejamento, em contraposição à improvisação;
- Eliminação de aspectos – imprevisão econômica, baixa adesão, etc. – que comprometem a continuidade do processo, fazendo com que muitos projetos sejam iniciados e interrompidos. Busca da necessária visão de limites, com

elaboração de programas de proporção adequada, que considere as reais condições financeiras, organizativas e culturais da instituição;

- Oferecimento de programas vinculados às reais necessidades dos treinamentos, e que sejam orientados pela demanda e não pela oferta;
- Consideração e dimensionamento das resistências culturais, e a dificuldade dos treinandos em lidar com a cultura tecnológica e outros aspectos do treinamento à distância, como a liberdade de espaço e tempo, flexibilidade curricular, etc.;
- Adoção de modelos diversificados que levem em consideração as diferenças regionais, nível tecnológico e cultural, condições concretas da realidade do treinando e seus valores implícitos;
- Necessidade de alta qualidade dos materiais instrucionais;
- Atenção especial na motivação do treinando;
- Avaliação dos custos de materiais, custos iniciais de produção física, distribuição e transmissão;
- Atenção especial com a comunicação, que, se descuidada, pode impedir a aprendizagem. A comunicação deve provocar, estimular a atividade mental, para resultar numa mudança desejada no treinando. Ênfase na necessidade da comunicação de mão-dupla entre o treinamento e o instrutor.

Ainda em relação a cursos à distância, fazendo uso dos meios de comunicação, em especial a internet, Mota (2005) afirma que com o desenvolvimento da Internet, as fronteiras para o treinamento à distância se expandiram, podendo reunir-se num só meio de comunicação as vantagens dos diferentes modos de se comunicar as informações e idéias, de forma cada vez mais interativa, reduzindo-se custos e ampliando as possibilidades de buscas de informações.

A veloz transformação que vem ocorrendo na microinformática, como o aparecimento de equipamentos mais rápidos, com maior confiabilidade e capacidade de processamento, aliada a disponibilização ao público de linhagens interativas, fará do microcomputador um instrumento indispensável à formação e capacitação de pessoal.

A utilização de processos de multimídia, com a interação de bancos de dados muito poderosos fornecem aos educadores instrumentos eficientes e rápidos de

comunicação de mão dupla com os alunos, e proporciona maior liberdade no manuseio de matérias instrucionais.

É importante observar que o treinamento à distância não é necessariamente sinônimo de sofisticação tecnológica. Ele pode ser desenvolvido a partir de meios econômicos e populares. De fato, as modernas tecnologias somente passam a ser instrumento adequado da educação à distância quando ganham dimensão econômica de massa.

2.28.3 Treinamento em Serviço (TES)

Conforme diz o escritor Mota (2005), de forma bastante explicativa, o treinamento realizado próximo ou no ambiente de trabalho do servidor (atual ou futuro), destinado à aquisição de conhecimentos práticos e/ ou desenvolvimento de habilidades específicas, sob orientação. Indicado quando se quer aproximar ao máximo o ambiente para o trabalho.

Vantagens:

- Constitui uma modalidade de treinamento comum e básico à capacitação dos recursos humanos de qualquer instituição;
- O treinamento não se desenvolve numa situação artificial, física ou psicológica;
- A motivação é maior pela aproximação com as condições reais de trabalho; a relação custo/benefício é altamente satisfatória e atraente;
- Acompanha as mudanças ocorridas nas tecnologias e procedimentos do trabalho;
- Aplicável a qualquer instituição (porte, desenvolvimento tecnológico, natureza das atividades, recursos, etc.). Em suma, em qualquer instituição existem as condições latentes para sua implementação;
- Destina-se a qualquer clientela, não sendo limitado por cargos, tempo de serviço dos servidores, etc.

Quanto à atenção:

- Necessidade de planejamento das atividades, em contraposição à alegação das soluções "criativas" e "dinâmicas" das pessoas envolvidas;
- Busca do envolvimento de todos na responsabilidade pelos seus resultados. No nível micro, as pessoas e setores, deverão estar envolvidos o profissional de Recursos Humanos (RH), os gerentes interessados, os servidores que serão os instrutores e o treinando;
- Programação e implementação do TES devem resultar de um planejamento que se originou da identificação de necessidades de treinamento, decorrentes de deficiências de conhecimentos, habilidades e atitudes;
- Planejamento deve contemplar: conteúdo a ser transmitido, comportamentos finais a serem alcançados, atividades de ensino-aprendizagem a serem desenvolvidas, tipo de avaliação a ser realizada, e cronograma de execução das atividades, com período de realização duração, horário, setores e tutores envolvidos;
- Criação de um ambiente receptivo, favorável ao treinando, buscando-se que a aprendizagem ocorra dentro de um ritmo que não sofra em gerência de fatores negativos previsíveis e sanáveis;
- Cuidadosa seleção dos tutores, considerando-se, entre outros aspectos, a maturidade e estabilidade emocional, domínio técnico sobre os assuntos a serem tratados, inteligências e cultura, no nível, ao menos, do treinando, e aptidão e interesse em desenvolver atividades de ensino;
- Cuidadosa preparação dos tutores, com noções de ensino-aprendizagem, educação de adultos, necessidade do TES, etc. Além disso, realizar trabalhos junto aos tutores, para extinguir ou minimizar preconceitos que possam interferir no processo: preconceito com relação à diversidade das pessoas, em termos de raça, crenças, cultura, hábito, gênero, etc.

Os ingredientes-chave, para Mota (2005), de um treinamento em serviço efetivo são, acima de tudo, critérios de desempenho e responsabilidade bem definidos, envolvimento de todos, e sensibilidade às necessidades do treinando como ser humano. Coisas óbvias, mas geralmente esquecidas no nosso programa de treinamento, principalmente no treinamento em serviço.

2.28.4 Autodesenvolvimento

O autodesenvolvimento, conforme conceito de Mota (2005) significa responsabilizar-se pelo projeto do próprio crescimento, ser o agente condutor da própria carreira e vida. O que envolve estabelecerem objetivos e caminhar em direção a eles, organizando as ações para atingi-los, tanto em termos profissionais como em termos pessoais. O termo desenvolver – significa deixar de estar envolvido, evoluir por meio da quebra ou transformação de padrões, paradigmas, regras, conceitos, limites.

Muitas alegações são feitas para subtrair-se a esta responsabilidade, consequência talvez da ausência de prática de nos conduzirmos, impedidos por fatores de diversas origens: condições políticas impeditivas de participação, protecionismo excessivo da família, condições escolares que não permitem o exercício da crítica e da livre manifestação etc.

Em consequência ao resultado, é que as pessoas normalmente deixam nas mãos do acaso ou de pessoas, instituições, governos, a decisão sobre o encaminhamento de suas vida, nos seus vários aspectos, em que o subproduto mais cruel na maioria de que alguma “instância superior” (governo, instituições), resolva o direcionamento e sejam responsáveis pelo destino, pela carreira e pela vida dos cidadãos.

Numa situação de demanda por autodesenvolvimento por parte das instituições, provocada por necessidade de capacitação cada vez mais exacerbada, e no contexto que tem ainda fortemente a cultura da transferência de responsabilidades, as instituições têm a percepção de que não conseguirão sozinhas, provocar e direcionar o processo de aprendizagem, necessários ao seu crescimento e sobrevivência.

Nesse aspecto os profissionais de RH têm um papel fundamental na promoção/estímulo na cultura do desenvolvimento pessoal, por meio de ações como: estimularem as instituições a terem auto-desenvolvimento como um indicador de desempenho claro, explícita e formalmente; recompensas claras às ações de auto-desenvolvimento de iniciativa dos servidores; inclusão das ações de T&D, formais ou não, de momentos de reflexão individual e elaboração de planos alto-desenvolvimento; disseminação do conceito de co-responsabilidade nos processos

de desenvolvimento entre os servidores dos órgãos formais de desenvolvimento; promoção de reuniões informais periódicas, para discussão de projetos de vida; utilização dos informativos das instituições para valorizar e tornar visíveis as ações de servidores que empreendem ações de autodesenvolvimento; sensibilização do quadro de gestores para estimular o autodesenvolvimento de seus colaboradores e valorizá-los por isso nas avaliações; disponibilização das informações dos bancos de dados e planos de carreira aos servidores.

A confidencialidade destes dados é incompatível com a prática do autodesenvolvimento; exercício do autodesenvolvimento nas equipes de Treinamento e Desenvolvimento (T&D); estímulo ao exercício da reflexão nos servidores que retornam de treinamento, fazendo-os identificar seus pontos fortes e fracos em relação ao aprendido e a planejar formas de eliminar ou minimizar as deficiências.

2.29 AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DE ÂMBITO INTERNO

De acordo com Mota (2005), algumas ações de capacitação de iniciativa interna da instituição, sob a orientação da área de RH, pode contribuir muito para a melhoria da qualificação dos recursos humanos. Todas elas precisam atender para um planejamento básico, cujos aspectos foram amplamente discutidos no item anterior que permitem identificar seus objetivos, conteúdos, procedimentos e recursos, racionalizando a atuação e assegurando maior efetividade ao processo de capacitação. As principais por ela apresentadas são: Rodízio, estágio, visita técnica, reuniões informativas, delegações de competências, comunidades de aprendizagem, entre outras; as quais se destacam abaixo, com conceitos explicativos baseados na citada autora.

2.29.1 Rodízio

Consiste no remanejamento do posto de trabalho do servidor, com o objetivo de prepará-lo para uma nova função, conhecer funções relacionadas ao seu trabalho e ter visão global do trabalho de um determinado setor ou área; ou seja, um aperfeiçoamento na prática/rotina de trabalho. Trata-se de uma das formas mais eficazes de formação profissional.

Vantagens:

- Viabilidade econômica por ser um treinamento de baixo custo; identidade do trabalho com treinamento, como um tipo de treinamento em serviço;
- Aquisição de uma visão mais global do trabalho; possibilidade de ser utilizado para o aprendizado de todos os tipos de tarefas, simples e complexos;
- Contribuição para a formação do profissional polivalente em todos os níveis.

2.29.2 Atenção Especial na implementação:

- Planejamento das atividades, com designação precisa dos papéis de cada um dos atores;
- Critérios de desempenho e responsabilidade bem definidos;
- Envolvimento dos gerentes para prevenir prejuízos ao desempenho normal do trabalho.

2.29.2 Estágio

Trata-se da execução de atividades pertinentes à ocupação profissional, mediante a experiência direta, sob supervisão específica, e realizada no ambiente de trabalho onde são desenvolvidas as atividades que o servidor necessita adquirir.

O estágio profissional pode ocorrer tanto dentro da própria instituição, quanto em outra, por meio de convênios entre outras instituições.

Vantagens:

- Viabilidade econômica, por ser um treinamento de baixo custo quando realizado no mesmo local de moradia do estagiário;

- Identidade do trabalho com treinamento, como um tipo de treinamento de serviço;
- Possibilidade de ser utilizado para o aprendizado de todos os tipos de tarefas simples e complexas.

Especial atenção na implementação:

- Planejamento de atividades, com designação precisa dos papéis de cada um dos atores envolvidos;
- Estabelecimento dos objetivos da aprendizagem, para que não ocorram desvios de foco;
- Critérios de desempenho e responsabilidade bem definidos;
- Envolvimento dos gerentes para prevenir queixas sobre prejuízos ao desempenho normal do trabalho.

Vantagens são:

- Baixo custo.

2.29.3 Visita Técnica

Está diretamente relacionada com visitas realizadas a outros setores, dentro da própria instituição ou em outra, com o objetivo de observação direta do funcionamento do trabalho de idéias e experiências.

Vantagens:

- Possibilidade de aprender a partir das situações normais de desenvolvimento do trabalho;
- Baixo custo, se realizada na mesma cidade;
- Potencialização do conhecimento e do *Know-how* existente dentro das instituições;
- Criação de parcerias e possibilidades de trocas futuras.

Atenção Especial na implementação:

- Planejamento anterior sobre os focos e objetivos da visita;
- Informação antecipada dos objetivos e focos de interesses ao órgão a ser visitado;

- Cuidados com comentários e apreciações que possam gerar suscetibilidades nos órgãos visitados;
- Estabelecimento de um roteiro de observação para registros;
- Busca de comportamentos que assegure possibilidade de visitas futuras.

2.29.4 Reuniões informativas

São eventos rotineiros que consiste na realização de reuniões periódica ou esporadicamente, conforme a necessidade, afim, de atualizar os servidores e as chefias sobre assuntos técnicos ou gerais de processos e/ou informações pertinentes à área de atuação dos diversos departamentos que compõem uma Organização.

Vantagens são:

- Baixo custo;
- Contato direto entre informante e informados, evitando-se ruídos na comunicação e interpretação incorretas;
- Favorecimento de interação entre servidores e chefias; além de contribuir para a motivação dos participantes.

Atenção especial na implementação:

- Necessidade de planejamento das atividades;
- Definição à administração eficaz do tempo da reunião;
- Manutenção de clima de respeito e cordialidade;
- Preocupação em esclarecer dúvidas e incompreensões;
- Definições dos participantes voltadas para as pessoas que têm a ver com a pauta da reunião.

2.29.5 Delegação de competência

É uma prática administrativa destinada à aprendizagem de comportamento de supervisão ou de gerência, mediante as funções de tarefas relacionadas a essas

áreas; podendo-se caracterizar num treinamento prático e motivacional, além de implementar uma ferramenta da gestão participativa.

Vantagens:

- Vivência da função supervisão/gerência em situação de aprendizagem;
- Aquisição pelo treinado da visão "do outro lado";
- Orientação direta do detentor do cargo;
- Exercício da dimensão política da função.

Atenção especial na implementação:

- Preocupação com as suscetibilidades do detentor do cargo (ameaça ao poder) e dos demais colaboradores;
- Definição precisa dos desempenhos e responsabilidades;
- Envolvimento necessário da administração, gerentes e supervisores;

2.29.6 Comunidade de Aprendizagem e Desenvolvimento (CAD)

É a aprendizagem focada e desenvolvida pelo próprio grupo de trabalho que diagnostica suas necessidades de prover meios de sanar as deficiências e necessidades de atualização e aperfeiçoamento, num processo permanente e os meios para sua aplicabilidade prática.

Vantagens:

- Autonomia do grupo no processo de desenvolvimento;
- Dispensa da função controlada da chefia;
- Desenvolvimento da crítica e autocrítica em relação aos processos grupais de trabalho;
- Maior responsabilização dos membros quanto a identificação e solução dos aspectos dificultadores do crescimento e afetividade do grupo; desenvolvimento de valores de critérios de autodesenvolvimento.

Atenção especial na implementação:

- Realização de um diagnóstico claro de necessidades de capacitação do grupo;

- Compatibilização de necessidade de desenvolvimento do grupo, tais como melhoria das realizações interpessoais com necessidades específicas de atualização e aperfeiçoamento;
- Compatibilização dos interesses do grupo com os interesses organizacionais.

2.29.7 Job-performance-aid (JOB-AIDS)

Trata-se de Instrumentos de ajuda e suporte ao desempenho no local de trabalho, que se aplicam as tarefas que: envolvem a realização de procedimentos longos e complexos; são raramente realizados; envolvem leituras e medidas; exijam exemplificação ou controle de autoritarismos. Ex: *check-list*, manuais, roteiros.

Vantagens:

- Redução dos custos de treinamento;
- Redução de erros e acidentes;
- Estabelecimento de critérios claros quanto ao desempenho esperado.

Atenção especial na implementação:

- Incentivo à crítica permanente dos procedimentos;
- Incentivo à reflexão sobre os fundadores dos procedimentos.

2.29.8 Encontros de disseminação de treinamento

Consiste em encontros que têm como objetivo disseminar o conhecimento de servidores que participam de eventos de treinamento e desenvolvimento, apresentado nos seus aspectos principais e suplementado por material impresso (manuais, apostilas, prospectos), colocado à disposição dos interessados no setor de RH.

Vantagens:

- Redução do custo do treinamento pelo efeito multiplicador do conhecimento adquirido;
- Potencialização do treinamento, mediante a disseminação e criação de repertório comum de conhecimento que dá sustentação à continuidade do aprendizado e à transferência do treinamento;
- Criação de compromisso do servidor treinado com a capacitação dos parceiros de trabalho;
- Geração de maior interesse pelo aprendizado na situação do treinamento, pela responsabilidade posterior de transmiti-lo.

Atenção especial na implementação:

- Necessidade de que a área de RH tenha iniciativa da organização do evento; adoção de encontros de curta duração;
- Solicitação da participação de representantes (1 ou 2) dos setores, não a sua totalidade, que deverão ser reservados a cada evento;
- Atenção ao interesse dos servidores pelos conteúdos a serem apresentados. Conteúdos de interesse específico deverão ser direcionados aos seus públicos pertinentes

2.29.9 Grupos de estudo

É uma dinâmica de treinamento através da formação de grupos para estudar um determinado assunto, que poderá ser de iniciativa dos servidores ou da área de RH, quando direcionado para uma necessidade de capacitação da instituição.

Vantagens:

- Aumento da capacitação da instituição;
- Aumento da interação entre os servidores participantes;
- Criação de suporte coletivo ao conhecimento;
- Criação de uma instituição de produção de conhecimento.

Atenção para implementação:

- Busca de suporte institucional pela adesão das chefias;
- Orientação e apoio logístico da área de Recursos Humanos;
- Manutenção do grupo no objetivo de adquirir/promover capacitação institucional;
- Comprometimento do grupo de repassar conhecimentos aos demais parceiros.

2.29.10 Realizações de palestras

De forma prática refere-se à apresentação de assunto específico, seguida de questionamentos e comentários, por parte do público. Pode ser apresentada por servidor do mesmo órgão, por servidor de outro órgão, ou pessoa contratada externamente. O assunto pode ser um novo ou relatos de experiências bem sucedidas.

Vantagens:

- Introdução de assunto novo de interesse dos servidores e da instituição;
- Baixo custo, se o palestrante for servidor; integração de áreas, se o servidor for de outro órgão;
- Conhecimento de experiências bem sucedidas em outras instituições;
- Valorização do servidor.

Atenção para implementação:

- Escolha de temas de interesse dos servidores e da instituição;
- Escolha de datas e horários adequados;
- Atenção aos recursos instrucionais necessários;
- Preparação do local.

2.29.11 Ações de disseminação de informação

Refere-se à disseminação de matérias informativas e assuntos gerais relacionados a necessidade de capacitação pelos meios mais convenientes (murais,

informativos, redes, sites, assinatura de revistas e jornais relacionados à instituição, etc.).

Vantagens:

- Atualização dos servidores em temas relacionados ao trabalho; conhecimento das relações e fatos de outros setores da instituição;
- Criação de conhecimento global da instituição;
- Favorecimento da integração entre as atividades, setores e pessoas da instituição.

Atenção na implementação:

- Necessidade de que os meios e o formato da mensagem sejam devidamente considerados em função dos diferentes públicos que se pretende atingir;
- Necessidade de evitar carga de informação excessiva;
- Seleção de assuntos e fatos que sejam do interesse das pessoas e do trabalho.

2.30 PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS EXTERNOS DE ATUALIZAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO

Consiste na participação em evento que for considerado imprescindível ao servidor, segundo Mota (2005); em termos das suas necessidades de atualização e aperfeiçoamento. Para que o setor de Recursos Humanos não fique à mercê de pedidos de treinamento externo, sobre os quais não possui suficientes informações sobre sua relevância e pertinência com as necessidades das áreas/instituição, é necessário criar uma base de dados sobre os eventos de maior relevância, mediante consulta às áreas e setores.

Assim, ainda com base em Mota (2005), será possível cadastrar-se junto às entidades promotoras, que terão o maior interesse em encaminhar prospectos de divulgação à área de RH com antecedência, a qual informará os setores, possibilitando maior proatividade e controle dos pedidos de treinamento externo. É importante ressaltar que a existência de uma avaliação de necessidades de

treinamento oferecerá o “desenho” das necessidades de capacitação dos setores e áreas da instituição, o que contribui sobremaneira para o fortalecimento de servidores para eventos que sejam realmente relacionados com as necessidades de treinamento e desenvolvimento de trabalho.

Vale ressaltar, contudo, que o Evento Externo, tornou-se alvo de interesse dos servidores de uma maneira geral, pois propicia o deslocamento dos servidores com passagens e despesas pagas através da concessão de diárias; gerando por vezes desinteresse nos eventos internos já mencionados, ou na pior das hipóteses “jogos de interesses”, que privilegia uns em detrimentos de outros que de fato executam as tarefas afetas ao treinamento. O que tem gerado conflitos no âmbito setorial e de Recursos Humanos na elaboração e execução do Plano anual de capacitação.

2.31 OUTROS TIPOS DE EVENTOS QUE ATENDEM À CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES

De acordo com Mota (2005), existem outras modalidades de evento, que são formas de se capacitar interna e/ou externamente os servidores públicos, quais sejam;

- PALESTRA - Apresentação de um tema específico, seguido de questionamentos e comentários por parte do público.
- WORKSHOP - Apresentação sucinta de um determinado assunto, com utilização de técnicas expositivas e/ou vivenciais, visando à divulgação de uma proposta de trabalho.
- SEMINÁRIO - Apresentação que reúne especialistas de uma ou mais áreas de conhecimento, com objetivo de promover e/ou ampliar o debate sobre um tema específico, a partir de enfoques diferentes. Os atores de um seminário são palestrantes, debatedores, coordenador, secretário e público.
- ENCONTRO - Evento que reúne profissionais de uma mesma área, com objetivo de confraternização e divulgação de trabalhos realizados.
- CONGRESSO/CONFERÊNCIA - Reunião promovida por entidades associativas, visando debater assuntos que interessam a um determinado ramo

profissional. Congregam profissionais de renome (nacional e internacional), objetivando a atualização da categoria e divulgação de descobertas científicas. Os congressos são organizados a partir de temas relevantes e atuais e englobam cursos de curta duração, palestras, vivências, mesas redondas, etc.

- MESA REDONDA - Evento que reúne especialistas de uma ou mais áreas do conhecimento, com o objetivo de promover ou ampliar a discussão sobre um determinado tema. Participantes: especialistas sobre o assunto, coordenador (que preside) e platéia – que pode encaminhar perguntas à mesa. Trata-se de uma técnica que pode ser utilizada em separado ou inserida dentro de outras modalidades tais como “Congresso” ou “Seminário” sendo que neste caso a discussão é precedida de palestra sobre o assunto.

- PAINEL - Derivado da Mesa Redonda, trata-se de uma forma de preleção mais sofisticada, em que um determinado tema é tratado, sob diferentes pontos de vista. Participantes: especialistas (3 ou 4), que apresentam suas idéias; confrontando-as entre si; moderador, que controla as intervenções e platéia, que não pode fazer perguntas à mesa. A essência do painel é a polêmica.

- SIMPÓSIO - Forma de preleção de alto nível, derivada da Mesa Redonda, em que não está prevista a polêmica entre os expositores. A essência do Simpósio é a complementação e ampliação de um tema. O número de expositores é mais em relação ao painel e a platéia participa com perguntas.

- FÓRUM - Trata-se de uma reunião de entidades de órgãos interessados em discutir problemas de âmbito mais geral, que afetam uma comunidade em particular ou a sociedade como um todo. Caracteriza-se por uma grande participação do público.

2.32 CONCEITOS TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

Conforme George; John (2000, p.338):

“Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

"Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências".

Há consenso entre os autores de que uma das etapas mais importantes dos processos de qualificação de pessoas é a da análise das necessidades, momento em que são reconhecidas as competências humanas que faltam à organização, quem deverá ser qualificado e em que deverá ser qualificado.

Tem como fim determinar o que deverá ser ensinado e aprendido, que conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser assimilados ou desenvolvidos pelos executores, que valores devem ser transmitidos e incorporados; e que pessoas serão alvo das ações de T&D. Essa é a primeira etapa de um processo geralmente oneroso e longo, mas de grande importância às organizações; sua correta definição é uma condição de forma quase previsível.

2.32.1 Levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento

Segundo Byhan (1976), a eficácia do treinamento está atrelada ao diagnóstico das necessidades daqueles que serão treinados; sem esse diagnóstico, a organização poderá treinar as pessoas erradas e em coisas e tempos errados, diz o autor. Morano (1973) estimula os departamentos de treinamento e desenvolvimento a priorizarem o levantamento de necessidades de treinamento visando garantir às organizações a realização de treinamento relevantes e rentáveis.

2.32.2 Conceitos e razões que justificam a Identificação das Necessidades de T&D

A maioria dos autores relaciona a expressão necessidade de treinamento às carências existentes entre um desempenho padrão ou ideal e o desempenho pelos indivíduos que são alvo do levantamento feito. Para Borges-Andrade e outros (1989),

as necessidades de treinamento são discrepâncias entre o que o indivíduo “faz e o que deveria fazer”. Para Warren (1969) treinamento é “um esforço planejado pela organização visando facilitar aquisição de comportamentos relacionados ao trabalho dos empregados”. Oferece insumos para responder a pelo menos três questões: onde na organização o treinamento pode e deve ser instalado; que conteúdos precisam ser repassados e aprendidos, quem na organização precisa do treinamento e que espécies de conhecimentos e habilidades são necessárias e importantes para o seu desempenho.

Nadler (1984) define o treinamento como uma estratégia de aprendizagem relacionada com o trabalho presente. Campbell (1988) entende o treinamento como uma tentativa formal para ensinar conhecimentos, habilidades e compreensão da tarefa.

Segundo Goldstein (1991) treinamento refere-se a uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e esquemas de comportamento que podem provocar melhoria no desempenho do indivíduo no trabalho. Quanto ao desenvolvimento, é definido por Nadler (1984) como sendo o “aprendizado para o crescimento individual, sem estar diretamente relacionado com um bom trabalho presente ou futuro”.

A literatura refere-se ao LNTD com uma espécie de diagnóstico, em que é comparada a realidade existente na organização com aquela pretendida ou que se mostra ser necessária para que a organização sobreviva e se mantenha competitiva. O foco desse diagnóstico poderá estar centrado no treinamento, no desenvolvimento ou em ambos. Borges-Andrade e outros (1989) entendem que as necessidades de treinamento são discrepâncias entre o que o indivíduo faz e o que a organização espera que ele faça; Marger & Pipe (1979) também fazem referência a discrepâncias, dizendo ser a diferença entre o que é feito e o que deveria ser feito.

Para Goldstein (1991) o levantamento de necessidades de treinamento permite tanto a correta definição dos objetivos do treinamento como sua avaliação.

McGehee e Thayler (1961) afirmam que a determinação das necessidades de treinamento é um assunto difícil, decepcionante, frequentemente realizado sob pressão para produzir resultados tangíveis imediatos. No entendimento de Anderson e outros (...) as necessidades de treinamento refletem deficiências correntes ou antecipadas de aspectos do desempenho que podem ser removidas pelo menos em parte.

Morrison, Ross e Kemp (2001) definem necessidades como lacunas existentes entre as condições de desempenho esperadas e as que efetivamente existem, e apostam quatro funções da avaliação de necessidades: identificar necessidades relevantes à tarefa; identificar necessidades críticas ou de grande impacto a definição de prioridades de intervenção, e oferecer base para avaliar processo instrucional.

2.33 MOTIVAÇÃO

Para compreender o comportamento humano, é fundamental o conhecimento da motivação humana. A motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos que explica, induz, incentiva, estimula, provoca algum tipo de reação ou comportamento humano.

De um modo geral, motivo é tudo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo, ou seja, provindo do ambiente, ou pode ser gerado internamente nos processos do raciocínio da pessoa.

O comportamento humano sempre é motivado. Uma vez que o desempenho da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações.

A motivação, a liderança e a comunicação constituem os principais meios de orientar as pessoas dentro das empresas,

A motivação humana é um termo genérico que se aplica a toda classe de impulsos, desejos, necessidades, vontades e forças semelhantes.

Portanto, podemos dizer que a motivação pode ser entendida como uma reação em cadeia, começando com as necessidades percebidas, resultando em desejos ou metas almejadas, levando então as ações na direção do cumprimento de metas, e finalmente o atendimento de desejos.

O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças que chamamos de motivos. São forças que produzem a motivação.

2.33 Há dois tipos de motivação que influenciam o desempenho: Motivos internos e Motivos externos.

2.33.1 Motivos externos

São aqueles que surgem das próprias pessoas. São as necessidades, aptidões, interesses, habilidades da pessoa, que a fazem ser capaz de realizar certas tarefas e outras não. São os impulsos internos, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou comunidades em que as pessoas fazem parte.

2.33.2 Motivos internos

São estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem suas necessidades, despertando um sentimento de interesse ou recompensa a ser alcançada. Exemplo: escala de progressão salarial, perspectiva de ganhar comissão, prêmio de produtividade, desafio proposto pelo gerente.

A satisfação de uma necessidade pode levar a um desejo de satisfazer mais necessidades.

Os motivos externos que afetam o desempenho podem ser divididos em duas categorias: o *trabalho* e as *condições de trabalho*, segundo uma classificação teórica proposta por Frederick Herzberg. Com base nessas constatações, Herzberg e seus colegas formularam a chamada *Teoria de Dois Fatores*, para melhor explicar o comportamento de trabalho dos indivíduos.

A teoria dos dois fatores é composta de fatores: Higiênicos e Motivacionais.

2.33.3 Fatores Higiênicos

Localizam-se no ambiente que rodeia o indivíduo e se referem às condições das quais desempenha seu trabalho. Os fatores higiênicos não estão sob o controle do indivíduo, pois são administrados pela empresa. Os principais fatores higiênicos são: salários, os benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas de trabalho, políticas de empresa, regulamentos internos, entre outros.

Os fatores higiênicos não fazem a pessoa sentir-se satisfeita com o trabalho, mas influenciam apenas o estado de satisfação com as condições das quais o trabalho é realizado.

Seu efeito é como o de certos remédios. Evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Podendo chamar-se Fatores insatisfacientes.

A presença dos fatores higiênicos cria um clima psicológico e material saudável. Quanto melhores as relações entre os colegas, o tratamento recebido do supervisor e o ambiente físico de trabalho, melhor será o clima. Quanto mais contente a pessoa estiver com o seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Conseqüentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

As condições ambientais não são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho. Para que haja essa motivação, é preciso que a pessoa esteja satisfeita com o seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

2.33.4 Fatores Motivacionais

São relacionados com o conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo e englobam os sentimentos de auto-realização, de crescimento individual e de reconhecimento profissional. Os fatores motivacionais dependem da natureza das tarefas que o indivíduo executa.

Tradicionalmente, as tarefas têm sido definidas com a única preocupação de atenderem aos princípios de eficiência e economia, esvaziando os componentes de desafio e de oportunidade para criatividade, do indivíduo que as executa. Com essa abordagem mecanicista, as tarefas passaram a criar um efeito de desmotivação e, como resultado, o desinteresse do indivíduo, já que elas não lhe oferecem nada mais do que um lugar desceite para trabalhar.

O efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento é muito profundo e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam satisfação. Daí, poder também chamá-los de Fatores Satisfacientes.

De acordo com a teoria de Herzberg, a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho é que faz funcionar o motor interno, ou seja, um sem o outro tende a ser ineficaz. Para que os fatores de motivação sejam eficazes, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores higiênicos. Da mesma forma, para que os fatores de satisfação tenham o efeito positivo desejado, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o trabalhador.

2.33.5 Fatores sociais

Outra importante influência motivacional são os Fatores Sociais. Coube à sociedade construir atitudes e valores diferentes produzindo as chamadas necessidades socialmente adquiridas.

Os valores coletivos estão presentes na ética do trabalho, na educação, nos usos e costumes e na religião, e dão respostas a perguntas que dizem respeito à finalidade da vida e à importância do trabalho na sociedade.

A visão de trabalho como atividade degradante passou da sociedade grega para a romana e influenciou a formação de atitudes negativas em relação ao trabalhador.

A discriminação social na utilização de elevadores, refeitórios diferentes e outros símbolos diferenciadores eram usados pelas empresas para distinguir gerentes e trabalhadores operacionais.

A busca de um diploma de curso superior era, também, um caminho seguro para a ascensão social. Em contrapartida, a formação de nível médio e as profissões

artesanais tornaram-se desprestigiadas provocando escassez e queda da qualidade de alguns tipos de mão-de-obra.

No período de 40 anos, porém, as atitudes e a motivação sofreram grandes transformações, provocadas pela mudança tecnológica, a conjuntura econômica e a evolução dos costumes.

Os valores sociais e a disposição para o trabalho foram alterados. Os operários passaram a trabalhar menos como forma de reduzir o desemprego. Todos trabalhando menos, há trabalho para mais gente. A necessidade de consenso empresa e empregado, produziu uma solução que motivou as pessoas a reduzir a sua carga de trabalho e seus rendimentos.

2.33.6 Efeito do grupo de trabalho

O nível de desempenho de alguém que trabalha em grupo não é determinado somente por sua competência ou motivação, mas também pela definição do próprio grupo.

Cada grupo cria seus padrões específicos de valores e comportamentos e estabelece o que deve ser feito ou não. Cabe ao novo integrante adaptar-se às regras do grupo de trabalho. Caso contrário, não consegue integrar-se socialmente e corre o risco de ser ignorado, castigado de alguma forma e até expulso do grupo.

2.33.7 Papel do gerente no processo de motivação

A motivação humana está intrinsecamente relacionada com o comportamento humano, de um modo genérico. Motivo é aquilo que impulsiona a pessoa a agir de uma determinada forma, dando origem a alguma propensão no comportamento específico. É nesse aspecto que os gestores através da sua percepção colocam em prática a teoria dos processos da motivação como forma de motivar os empregados a alcançar resultados propostos e esperados.

É importante destacar o papel do gerente após o estudo dos fatores motivacionais internos e externos da sociedade e do grupo sobre o desempenho individual nas organizações, como agente principal que impulsiona a prática dos fatores ou teorias motivacionais.

O limite do desempenho individual, baseado nos fatores motivacionais, não é estático e se altera de acordo com a aquisição de novos conhecimentos e aprimoramento de habilidades gerando mudanças de atitudes e interesses. Essas modificações ocorrem por meio de treinamento, educação, interação social, ou experiência acumulada com o tempo. A evolução constante cria oportunidades constantes a cada pessoa. Contudo, uma grande barreira nesse processo de aprimoramento individual é a situação econômica que infelizmente limita o acesso à educação e com isso impede pessoas com o potencial de ascensão.

Portanto, pode-se afirmar que a ação dos gerentes é uma das principais razões que possibilitam o aproveitamento das potencialidades, visando o aumento do desempenho em uma organização, a partir da influência gerencial.

Vale destacar algumas formas de influência do gerente que afeta o desempenho em uma organização, sob o ponto de vista motivacional:

- Profecia auto-realizadora, ou seja, um acontecimento previsto torna-se realidade por se esperar que ele aconteça. Em outras palavras, explica que eventos possíveis acontecem porque as pessoas acreditam que eles possam acontecer. Portanto, não é apenas o “poder do pensamento positivo”, mas um fator que desencadeia os acontecimentos ou a expectativa de sua ocorrência.
- O efeito Pigmalião – é a transformação que se opera em uma pessoa porque uma outra tem a expectativa que opera a transformação, mas o comportamento baseia-se nessa expectativa. Através do efeito pigmalião, o desenvolvimento, a motivação e o desempenho de uma pessoa dependem da forma como é tratada por outra que sobre ela tenha a ascensão, como é o caso do chefe: ou seja, a partir da expectativa elevada que o gerente tenha do grupo, com tratamento equivalente, o desempenho tem uma grande probabilidade de ser elevado, pois o tratamento transforma a expectativa.
- Experimento de Rosewthal – na prática significa dizer que, se o gerente agir de maneira que favoreça o desenvolvimento de um grupo, dedicando atenção, dando incentivos e informações e, acima de tudo, demonstrando acreditar na sua capacidade intelectual e produtiva; inconscientemente está sendo dado um

tratamento que gerará uma expectativa elevada no grupo, provocando uma reação comportamental necessária a alcançar resultados pré-estabelecidos, dos quais o próprio grupo não havia se dado conta da plena capacidade que fora impulsionada ou motivada.

Com base nos experimentos anteriormente destacados, Rosewthal e outros escritores que concluíram que o tratamento nas organizações se desdobra a partir de quatro fatores principais:

- **Clima do ambiente do trabalho** – que é a atmosfera psicológica criada pelo gerente, constituído a partir de aspectos como: maneira de falar, tom da voz, expressão corporal e expressão facial, de onde se pode concluir que o clima organizacional, mais ou menos favorável, depende do comportamento e das atitudes do gerente, que pode criar a sensação de cordialidade e interesse ou de hostilidade e indiferença. É a partir de um clima favorável criado pelo gerente que é construída a confiança de funcionários que ficam sujeitos a maior participação nas ações institucionais; respondendo de forma positiva a essa empatia e confiança. O que contribui significativamente para o seu desenvolvimento e motivação constante.
- **Informações** – é uma boa ferramenta utilizada pelos gerentes para transmitir expectativas positivas, já que é através da quantidade de informações transmitidas que os funcionários são orientados para um desempenho satisfatório; o que possibilitará aos mesmos atingirem seus objetivos, devendo para tanto, o gerente supri-los da maior quantidade possível de dados que os ajudem a cumprir suas tarefas com eficiência e motivação.
- **Feedback** – além de dar informações, é importante que o gerente mantenha o funcionário informado sobre o seu desempenho, como forma de ajudar no seu desenvolvimento. A fim de manter uma expectativa elevada, o feedback deve ser freqüente e detalhado; para tanto é constantemente informado sobre sua situação e o que deve fazer para melhorar o seu desempenho.
- **Resultado Final** – é de suma importância que a eficiência do efeito pigmalhão seja apresentado pelos gerentes aos funcionários como forma de mantê-los motivados, através de recompensas materiais (promoção) ou intangíveis (nova habilidade) em decorrência da realização dos objetivos.

A eficácia do efeito pigmalião, depende acima de tudo, da expectativa do gerente, e o seu tratamento em relação ao funcionário, de maneira geral, é um comportamento à altura do tratamento recebido.

Contudo, há ainda forças na pessoa influenciada que determina se ela vai corresponder ou não às expectativas nela depositadas. Entre estas forças as mais importantes são:

- A motivação própria do funcionário que é seu interesse ou sua vontade em realizar a tarefa;
- Auto-conceito – a confiança que o funcionário tem em si próprio;
- Imagem e legitimidade – a confiança que ele tem na pessoa e a influência capaz de operar uma transformação positiva.

É importante que um gerente compreenda que para motivar, ele precisa conhecer os seus funcionários e os fatores internos que podem motivá-los fazendo com que certos indivíduos ajam de certo modo. Contudo não é tão simples assim, já que é fundamental considerar também o ambiente e o tipo de tarefa que melhor motivará o seu subordinado, uma vez que as necessidades são traduzidas em comportamentos que variam muito entre os indivíduos e mudam de acordo com o tempo.

Além disso, é imprescindível perceber que os valores mudam de pessoa pra pessoa, e é impossível a um administrador mudar as pessoas, o que ele pode sim, é avaliar as necessidades pessoais e funcionais delas e usar conhecimento para determinar tarefas que aprovelem as forças motivacionais existentes na organização.

- Determinar as recompensas que são valorizadas por cada subordinado. Se as recompensas devem ser motivadoras elas devem ser adequadas a cada indivíduo. Para tanto, os administradores podem investigar qual a recompensa almejada pelos funcionários a partir de sua reação a diferentes situações, ou ainda, perguntando-lhes que tipos de recompensas desejam;
- Determinar o desempenho que se espera. Os gerentes devem identificar que nível de desempenho ou comportamento desejam, a fim de que possam ser recompensados satisfatoriamente;

- Fazer com que o nível de desempenho seja alcançável – nunca estabeleça um alvo que não seja possível aos subordinados alcançar, pois se o objetivo que está sendo pedido for difícil de atingir gerará baixa motivação;
- Ligar as recompensas ao desempenho – é quando se faz necessário o ajuste nos tipos de recompensas, em função de conflitos entre o sistema de recompensa e a situação de trabalho;
- Certificar-se de que a recompensa é adequada – em geral a motivação é relativa ao tamanho da recompensa.

O sistema motivacional implementado por gerentes e executivos do ramo vão desde incentivos e recompensas, como já foi abordado, até elogios e desafios propostos, sem desconsiderar a participação de funcionários no processo decisório, nos lucros ou propriedades da empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreira das quais, estudaremos os mais comuns como: enriquecimento do trabalho, programas de incentivo e remuneração por resultados:

- Enriquecimento do trabalho – consiste em introduzir fatores motivacionais em cargos que não tem, devido à divisão extrema do trabalho, cujos principais procedimentos são: aumentar a diversidade de tarefas de um cargo, ampliando o seu conteúdo e incorporar fatores para desafios como responsabilidade, decisão e possibilidade de progresso no cargo.

Algumas tendências de enriquecimento do trabalho são:

- Rodízio de cargos: funcionários transferidos periodicamente de um cargo para outro ou de uma seção para outra como forma de ampliar os seus conhecimentos, experiências e adquirir novas habilidades;
- Treinamento e desenvolvimento, para aprimorar aptidões, inclusive aquelas que não estão diretamente relacionadas com o cargo;
- Participação em comissões, equipes de projetos e outros semelhantes;
- Participação em grupos de aprimoramento dos processos, implantação de qualidade e solução de problemas;
- Autocontrole: o funcionário é responsável pelo controle da qualidade do seu próprio trabalho;

- Auto-Avaliação: o funcionário é responsável pela avaliação de seu próprio desempenho;
- Participação em programas de seleção de estagiários e recém-admitidos;

2.33.8 Autogestão dos grupos de trabalho

Está relacionada com a teoria dos dois fatores e traz várias contribuições para esta tendência que tem se estabelecido cada vez mais nas empresas modernas (em especial às de linha de montagem), como é o caso de fábricas de automóveis. Visa à autonomia para realizar tarefas e decidir sobre outros aspectos das operações de produção, e ainda, compras de materiais, organização de escolas de férias e jornadas de trabalho, como a divisão do trabalho entre os integrantes.

- Programas de incentivo – tem por objetivo estimular e premiar o desempenho. Os incentivos representam o reconhecimento da administração com os colegas em busca de auto-realização. E em assim fazendo, estão buscando aplausos, admiração e recompensas. Dessa forma há quatro categorias principais de incentivos que comumente são implementados pelos Gestores;
- Programas de reconhecimento – estabelecem premiação de natureza psicológica ou social (ex: funcionário do mês com fotos na parede para que ser vistos, ou elogios escritos publicados em Boletins de Serviço e amplamente divulgados, entre outros);
- Incentivos monetários – é a mais tradicionalmente utilizada e consiste no pagamento de comissões de vendas, bonificações por produção, participação nos lucros, salários extras para a realização de uma meta de prêmios diversificados.
- Mercadorias – autorização de mercadorias como premiação é bastante comum e representa o dinheiro, transformado em algo material como relógio ou veículo. Pode ainda ser acumulado e pago em cupons para o premiado gastar como quiser com produtos ou até serviços.

3.1.1.1 - Viagens – viagem representa uma maneira mais dispendiosa de premiar o desempenho. No entanto, as viagens são tipos de recompensas que mais atraem as pessoas. A viagem pode ainda ser combinada com outros prêmios; sem contar que ela tem uma logística bastante diversificada como: passagens, hotéis, passeios, deslocamento, passaporte, etc.

Cada empresa, através dos seus gerentes, tem como competência primordial oferecer a seus funcionários um conjunto de incentivos, o ambiente de trabalho e o conteúdo das tarefas em si, que se juntam para formar seu sistema motivacional.

Portanto, para alcançar os mais altos níveis de desempenho, o gerente deve oferecer aos seus empregados todas as vantagens materiais possíveis, como residência, alimentação e benefícios, além de destacar a oferta de oportunidades de exercitar suas aptidões, e assim eles se sentem motivados e trabalham com disposição.

A motivação humana mesmo sendo uma análise superficial, exige uma abordagem situacional, por ser bastante complexa, ou seja, não há fórmulas como respostas simples, já que além de induzir a um esforço individual no sentido de alcançar os objetivos da organização, deve considerar os fatores internos e externos, as diferenças entre indivíduos, grupos, momentos e climas organizacionais. Portanto, a motivação não é estática e está em constante processo de aprimoramento, em especial, no que tange à compreensão do comportamento humano sob o prisma da motivação, que, é sem dúvida, formidável, mas não completamente decifrado.

A partir daí, conclui-se que, a integração da motivação num sistema de administração é uma tarefa excepcionalmente complexa, e requer dos administradores inteligentes a criação de uma base sólida com uso das teorias que buscam explicar a motivação, a fim de que se consigam avanços significativos nessa área de administração, especialmente com a utilização e aplicação dos conhecimentos nas operações pelas quais são responsáveis. O que se torna fundamental para a sua liderança.

orientar no sentido de identificar os pontos fracos e fortes, partindo daí para procurar meios de aprimorar a efetividade da área de Recursos Humanos dessa empresa.

A pesquisa, segundo Martins (1994) é exploratória, por base-se na abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto, ou seja

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Segundo Roesch (1999), na avaliação formativa, há um desenho formal para pesquisa, os dados são coletados pelo pesquisador e o foco da pesquisa centra-se em maneiras de melhorar a efetividade de um programa, política ou organização.

Partindo-se deste conceito pode-se concluir que: Uma vez que o ato ou efeito de pesquisar trata-se de uma investigação, o que é uma forma de estudo minuciosa e sistemática com intuito de descobrir fatos relativos a um campo do conhecimento e ação no qual estão inseridos os indivíduos, e que tem um valor essencial para se obter a compreensão mais clara de suas atividades, e nesse sentido, por reunir e envolver em si elementos diferentes, que são caracteres distintos duma classe, compreende-se a necessidade de que haja diferentes tipos de pesquisa.

Em razão da necessidade de identificar os pontos que diferenciam, permitindo assim conhecer melhor os fatores que satisfazem os funcionários de uma empresa, desenvolveu-se uma pesquisa observando Quanto aos Objetivos, Quanto aos procedimentos Técnicos e Quanto ao Método.

3.1.1 Quanto aos objetivos da pesquisa

A pesquisa delineou-se com o intuito de proporcionar melhor visão da empresa, tendo se caracterizado, assim, num estudo inicialmente Exploratório. A obtenção de informações deu-se mediante pesquisa descritiva através de observação e coleta de dados por meio de questionário junto aos participantes. O foco de atenção se orientou no sentido de identificar os pontos fracos e fortes, partindo daí para procurar meios de aprimorar a efetividade da área de Recursos Humanos dessa empresa.

A pesquisa, segundo Martins (1994) é exploratória, pois trata-se de abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto, ou seja

visa identificar fatores ou variáveis que determinam a ocorrência, as causas, as razões de um determinado problema, esta pesquisa chegou à busca das razões, do porquê da ocorrência do problema.

A pesquisa segundo o mesmo autor é descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário, formulário e entrevistas.

3.1.2. Quanto aos procedimentos técnicos

De acordo com Vergara (1990) Pesquisa Bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser primário ou secundário.

Quanto aos procedimentos técnicos foi Bibliográfica e de Campo, Pesquisa Bibliográfica, porque se fez necessária pesquisa em material publicado por diversos autores como embasamento teórico no decorrer do projeto, e Pesquisa de Campo porque neste tipo de pesquisa suas fontes de dados serão pessoas, grupos, comunidades, das quais colherá informações a respeito delas mesmas, que ajudem a compreender o problema.

Vergara (1990) diz que a pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir: entrevistas, aplicações de questionários, testes e observação com participante ou não.

3.1.3. Quanto ao método

Segundo Vergara (1998), método é o estudo que se refere aos instrumentos de capacitação ou manipulação da realidade. Portanto está associado a caminhos, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim.

Método, de acordo Silva (1999), método é uma forma de conhecer e explicar um fenômeno dentro de determinados critérios.

Para LAKATOS e MARCONI (1995), Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Partindo dessas conceituações pode-se apontar método como o modo de agir, ou proceder. Método é um procedimento organizado que com técnica levará a um resultado com regularidade e coerência na ação. Quanto ao método de pesquisa utilizado foi o qualitativo e o quantitativo.

Ferreira (1993) diz que o método qualitativo, exprime ou determina a qualidade tem como característica fundamental a compreensão de relações, respondendo a questões do tipo “como?”, “por quê?”, “qual?”. Sua análise permite identificar pontos em comuns e distintos, que não são obtidos a partir de critérios estatísticos. É o tipo de pesquisa que possibilita a abordagem direta ou indireta. Será analisada cada situação a partir dos dados levantados pelo instrumento de pesquisa.

Segundo Ferreira (1993), o método quantitativo é relativo ou indicativo de quantidade, isto é, busca uma análise quantitativa das relações, respondendo “quanto” para cada objetivo de pesquisa, considera-se que tudo pode ser quantificado, isto é, as informações serão traduzidas em números para assim permitir a análise técnica e estatística dos dados obtidos.

3.2. UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Vergara (1998), Universo é um conjunto de elementos (elementos, produtos, pessoas) que possuam as características para servirem de objeto de estudo.

O universo de abrangência desta pesquisa compreendeu especificamente todo o quadro funcional do Núcleo Estadual do RN, que representa a população em estudo. O questionário foi aplicado a todos os servidores, indistintamente de cargo, função ou nível de instrução; tendo sido respondido por 38 servidores.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de questionários seguindo um roteiro de questões mistas e com perguntas fechadas e objetivas.

De acordo com LAKATOS (1999) o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas.

Objetivando colher dados, buscou-se levantar algumas idéias que foram analisadas e embasadas pelo conhecimento teórico, para estudar a indicação de possíveis mudanças. O instrumento de coleta de dados está no Apêndice I.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados consistiu em comparação do referencial teórico com as evidências coletadas. Foi analisada cada situação a partir dos dados descritos, buscando identificar relações, causas, efeitos, conseqüências e opiniões consideradas necessárias para esclarecer, compreender, e validar os objetivos iniciais do estudo, a partir de instrumentos como observação direta, entrevista formal por meio de questionários junto aos funcionários da empresa, e depoimentos pessoais. Esta etapa irá requerer maior tempo do pesquisador tendo em vista o tratamento dos dados subjetivos coletados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Questão 1: Tempo de Serviço Público (em anos)?



Gráfico 1: Tempo de Serviço Público (em anos)?

Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006)

Análise: Do total pesquisado, verifica-se que 63,16% dos servidores, possui tempo de serviço entre 21 e 30 anos de serviço, e 15,79% possui acima de 31 (trinta e um) anos de serviço; portanto a médio e curto prazo em torno de 79% dos servidores hoje lotados no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no RN, estariam na iminência de se aposentarem por tempo de serviço voluntariamente. Restando cerca de 21% dos servidores, ainda por completar tempo de serviço e/ou ainda não responderam a questão.

Questão 2: Se as atividades estão relacionadas com o cargo?

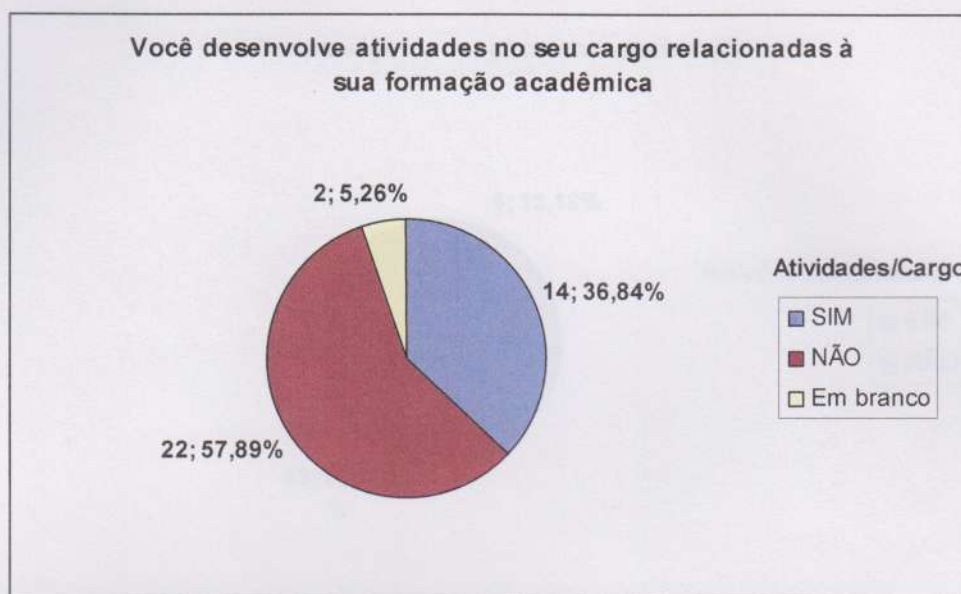


Gráfico 2 : Se as atividades estão relacionadas com o cargo?
Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006)

Análise: Nesse item a maioria de quase 58% declara não desenvolver atividades relacionadas com a sua formação acadêmica, apesar de um percentual considerável de cerca de 37% informar que desenvolve atividades no cargo e/ou categoria funciona, relacionadas com a formação acadêmica.

Questão 3: Se ocupa função comissionada?

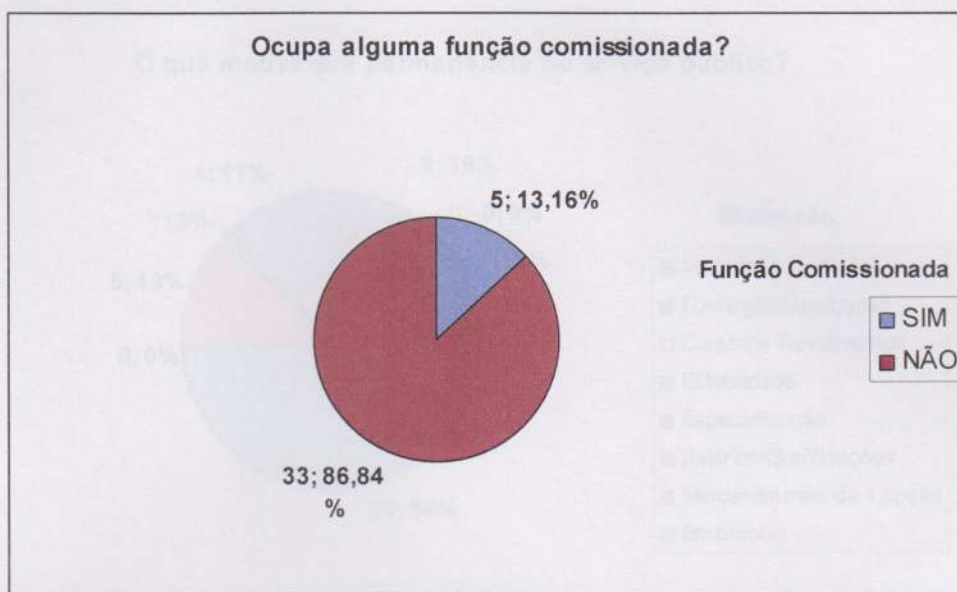


Gráfico 3 : Ocupa função comissionada?

Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006)

Análise: Observa-se que neste quesito a maioria maciça de quase 86,84%, não exerce função comissionada e/ou cargo de chefia, apenas a minoria de 5 (cinco) servidores e/ou 13,16% dos servidores pesquisados ocupam cargo comissionado neste Órgão Regional.

Questão 4: Motivação para permanência no serviço Público?



Gráfico 4 : O que motiva para permanência no serviço Público?
 Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006)

Análise: Do item pesquisado, pode-se destacar os 3 (três) aspectos, mais de 55% dos servidores do Núcleo tem motivação em permanecer no Órgão, em função da estabilidade e ainda, cerca de 16% em função da expectativa de ascensão funcional e outros 13% em decorrência dos salários e gratificações percebidas. Vale ressaltar que um considerável índice de servidores dos pesquisados, em torno de 11%, não responderam o quesito, o que pode significar que nenhuma das 7 (sete) opções de resposta contemplaram os pesquisados, ou não entenderam a pergunta.

Questão 5: Interesse em Cursos oferecidos pela Instituição?

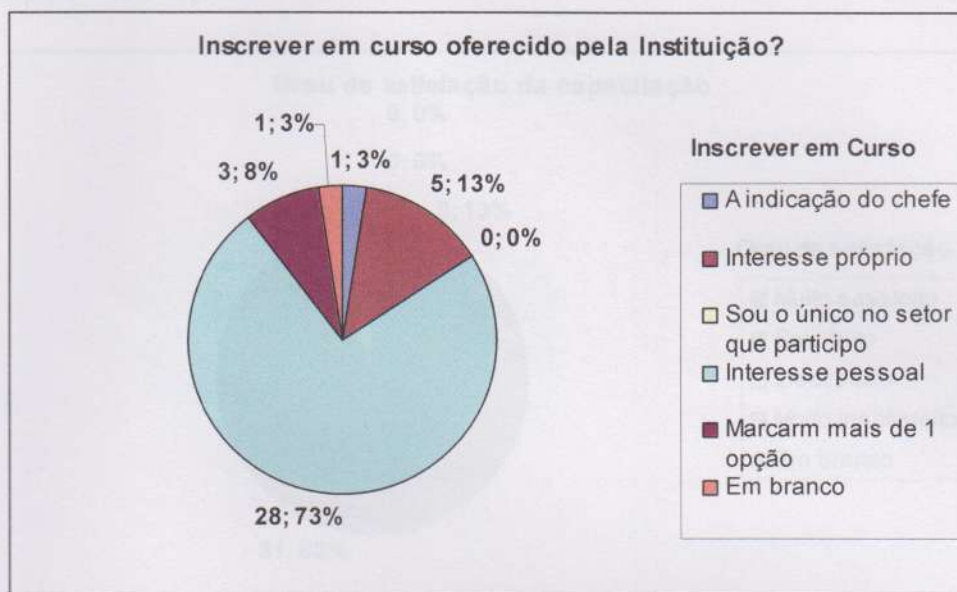


Gráfico 5 : O : Interesse em Cursos oferecidos pela Instituição?

Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006)

Análise: Neste quesito, observa-se que cerca de 74% dos servidores possui interesse profissional na capacitação oferecida pelo Órgão, e outros 13% manifestaram interesse pessoal na participação do programa de capacitação, é curioso notar que cerca de 8% dos pesquisados marcaram mais de uma opção, o que pode significar que mais de um motivo os estimulam a participarem do Plano de Capacitação, ou seja, a possibilidade de servidores que estarem participando dos cursos em função das atividades do cargo e ainda da formação acadêmica.

Questão 6: Grau de satisfação dos servidores com o Programa de Capacitação oferecido pela Instituição?

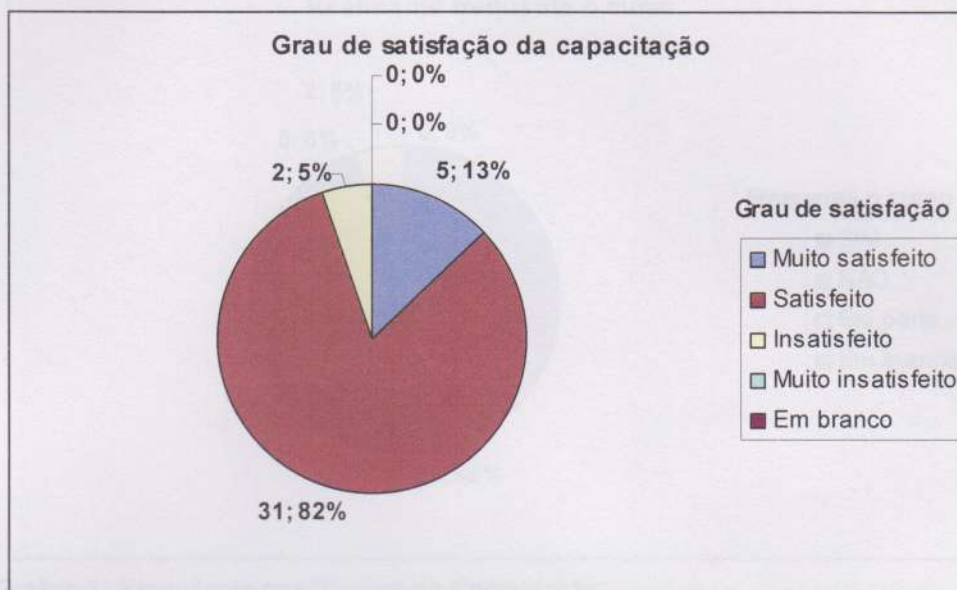


Gráfico 6: Grau de satisfação dos servidores com a Capacitação oferecido pela Instituição?
Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006)

Análise: Cerca de 82% dos servidores pesquisados, declaram-se satisfeitos com o Programa de Capacitação instituído pelo Órgão Regional do Ministério da Saúde e em torno de 13% declaram-se muito satisfeitos com a implementação do referido Programa.

Questão 7: Frequência nos "Cursos de Capacitação"?

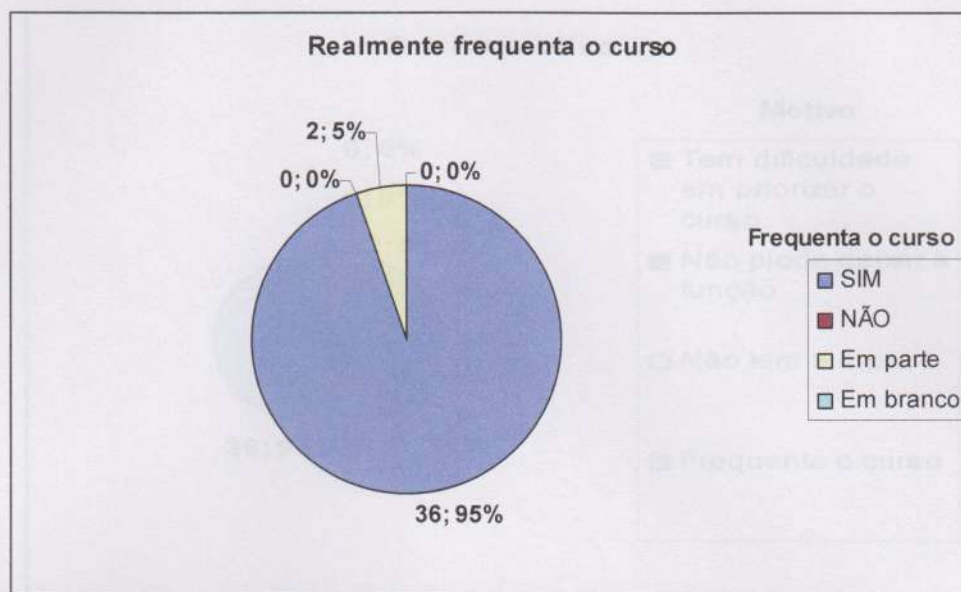


Gráfico 7: Frequência nos "Cursos de Capacitação"
Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006)

Análise: Do Universo de servidores pesquisados, a grande maioria 95%, declaram participarem integralmente nos cursos de capacitação e apenas 5% admitem não assistirem integralmente aos cursos contratados e/ou aprovados no Plano Anual de Capacitação.

Questão 7: Frequência nos "Cursos de Capacitação"?

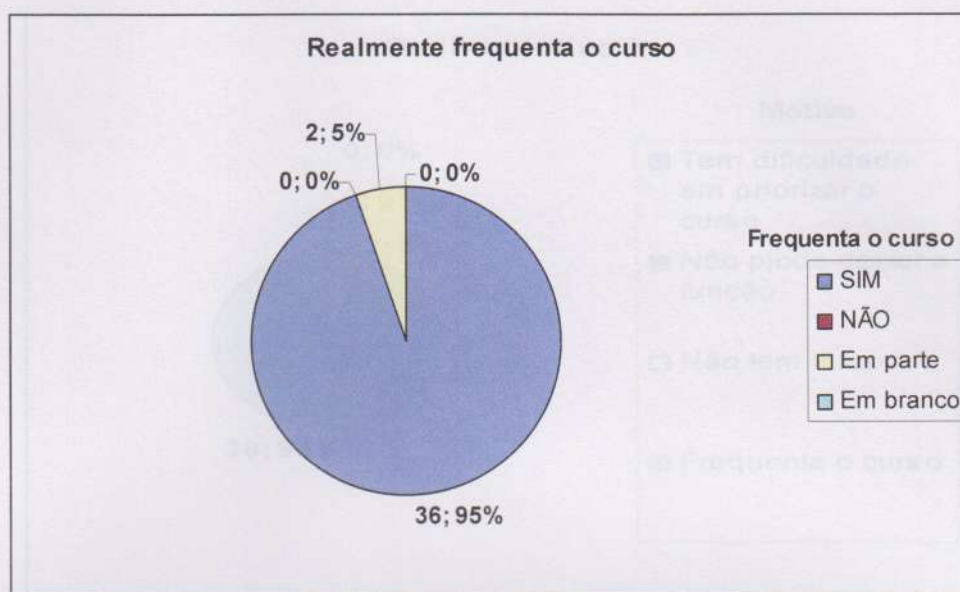


Gráfico 7: Frequência nos "Cursos de Capacitação"
 Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006)

Análise: Do Universo de servidores pesquisados, a grande maioria 95%, declaram participarem integralmente nos cursos de capacitação e apenas 5% admitem não assistirem integralmente aos cursos contratados e/ou aprovados no Plano Anual de Capacitação.

Questão 8: Em relação a questão anterior, se "não ou "em parte". Qual o motivo?

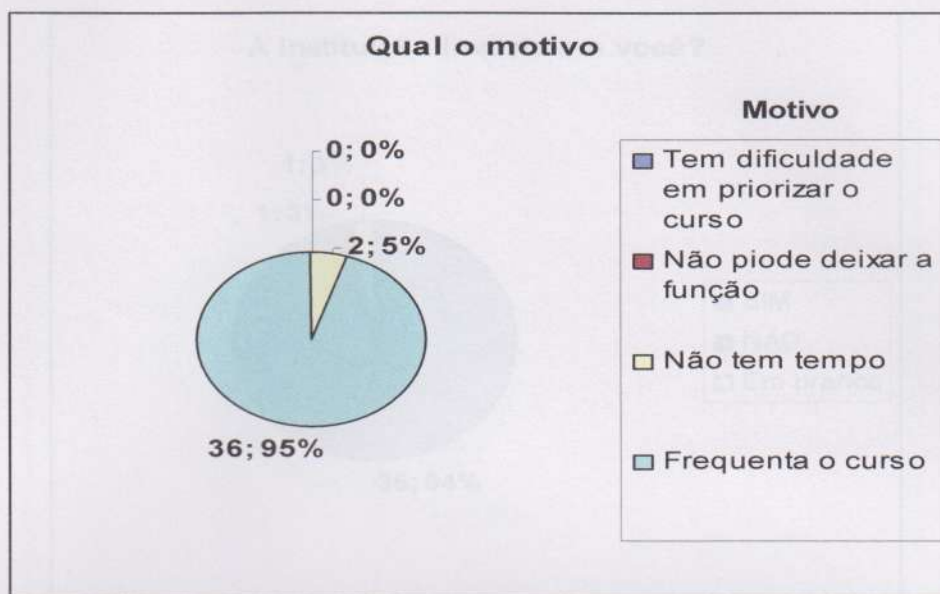


Gráfico 8: Em relação a questão anterior, se "não ou "em parte". Qual o motivo?
Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006)

Análise: 95% freqüentam os cursos. Portanto, reafirmam a questão 7, e os 5% restantes, alegam não ter tempo para freqüentarem os cursos de capacitação.

Questão 9: A Instituição investe em você?



Gráfico 9: Você considera que ao se inscrever em um curso, a instituição está investindo em você?

Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006)

Análise: Do total pesquisado, esmagadora maioria, cerca de 95%, afirma que ao se inscrever em um curso, considera que a instituição está investindo no servidor e apenas uma minoria de 5%, não respondeu ou acha que a instituição não investe no servidor ao inscrevê-lo para um programa de Capacitação.

Questão 10: Importância da Capacitação para o servidor?

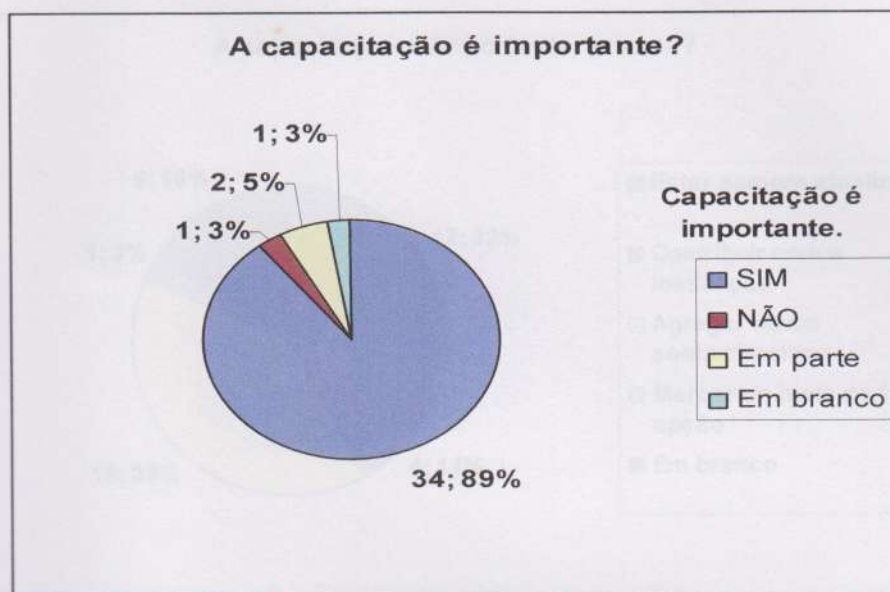


Gráfico 10: Você acha a capacitação importante?
Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006)

Análise: Cerca de 89% acham importante a capacitação, enquanto que apenas 5% julgam importante em parte a capacitação e cerca de 5% não julgam importante e não opinaram.

Questão 11: Em relação à questão anterior, se positivo, qual o motivo porque julga importante a capacitação?

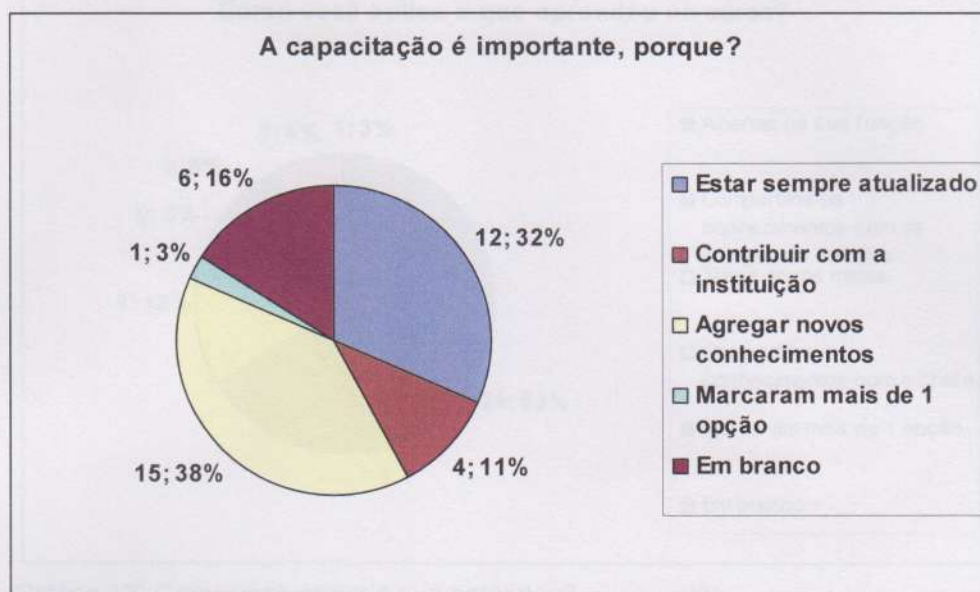


Gráfico 11: Qual o motivo porque julga importante a capacitação?
 Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006).

Análise: dos 100% pesquisados: Cerca de 39% opinaram por adquirir novos conhecimentos, como motivo da importância da capacitação, enquanto que cerca de 32% afirmam que o motivo da importância de participar da capacitação é estar atualizado e outros 11%, alegam que o motivo é o de contribuir para a Instituição. De qualquer forma percebe-se que a participação do servidor está significativamente motivada no seu desenvolvimento.

Questão 12: Como aplica o que aprendeu?

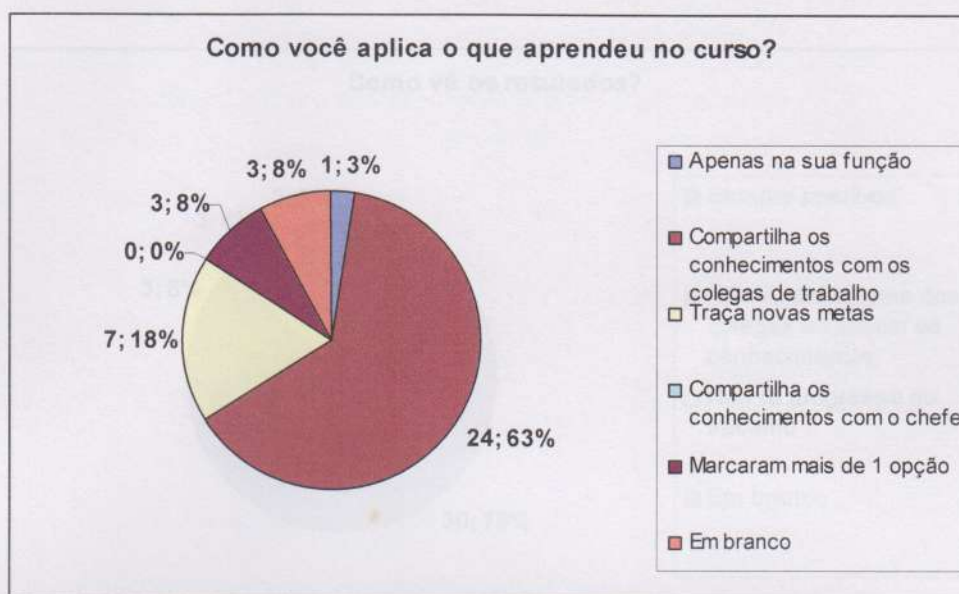


Gráfico 12: Como você aplica o que aprendeu?

Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006).

Análise: Neste quesito 63% dos servidores pesquisados afirmam que compartilham o conhecimento com os colegas de trabalho e outros quase 19% se sentem motivados a traçarem novas metas com o conhecimento adquirido.

Questão 13: Resultados percebidos?

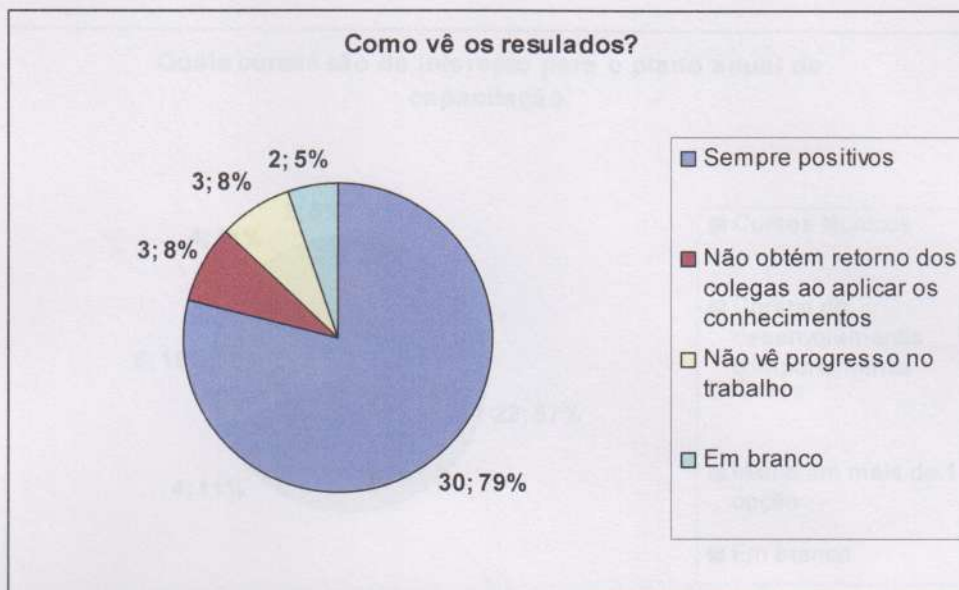


Gráfico 13: Como vê os resultados?
Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006).

Análise: Do universo pesquisado, observa-se que a grande maioria, em torno de 80% afirma que o resultado das capacitações aplicadas pelo Órgão é positivo nas rotinas de trabalho dos servidores e apenas a soma de 16% alega não ter retorno na aplicação dos conhecimentos ou ainda não vê progresso no trabalho após participação em programa de capacitação.

Questão 14: Cursos de interesse no programa de capacitação?

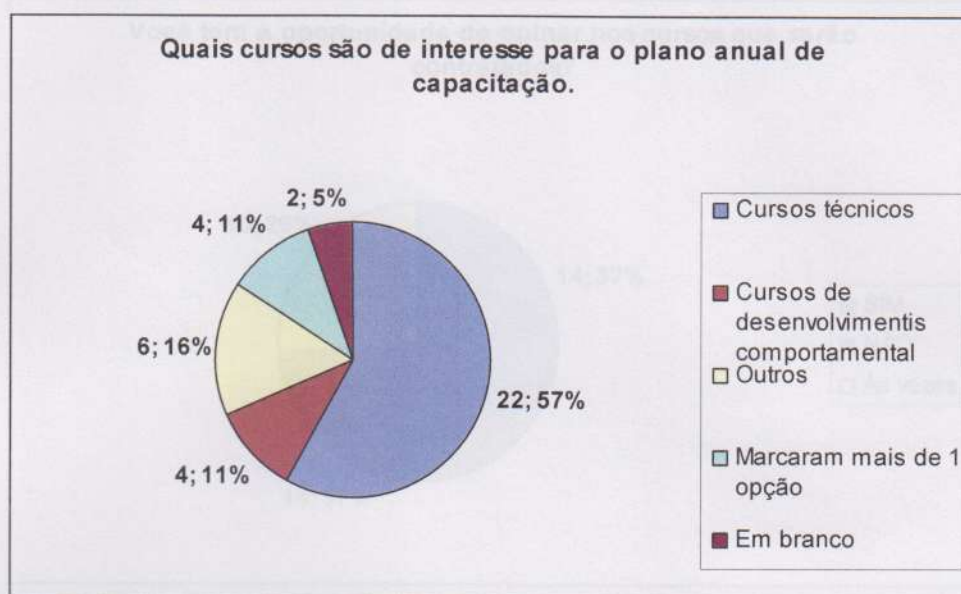


Gráfico 14: Cursos de interesse no programa de capacitação?
 Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006).

Análise: Cerca de 58% dos servidores questionados, portanto a maioria prefere participar de cursos técnicos no programa de capacitação, enquanto que apenas 11% optaram por cursos comportamentais e/ou motivacionais, 11% marcaram mais de uma opção, e outros 16% marcaram outros e 5% deixaram em branco, o que certa forma prejudica uma análise mais acurada da questão.

Questão 15: Se opinam nos cursos contratados?

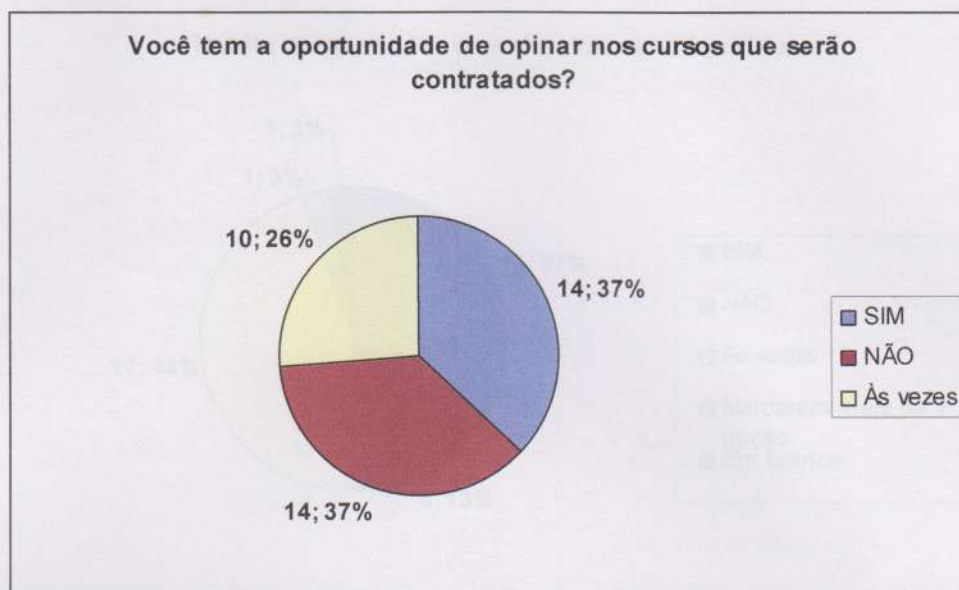


Gráfico 15: Se opinarem nos cursos contratados?

Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006).

Análise: do total de servidores pesquisados 37% afirmam que têm oportunidade de participar na escolha dos cursos de capacitação implementados, enquanto que outros 37% afirmam que não têm a oportunidade de opinarem nos cursos contratados, enquanto que outros 26% responderam que às vezes participam na escolha dos cursos realizados.

Questão 16: Se atua como multiplicador?

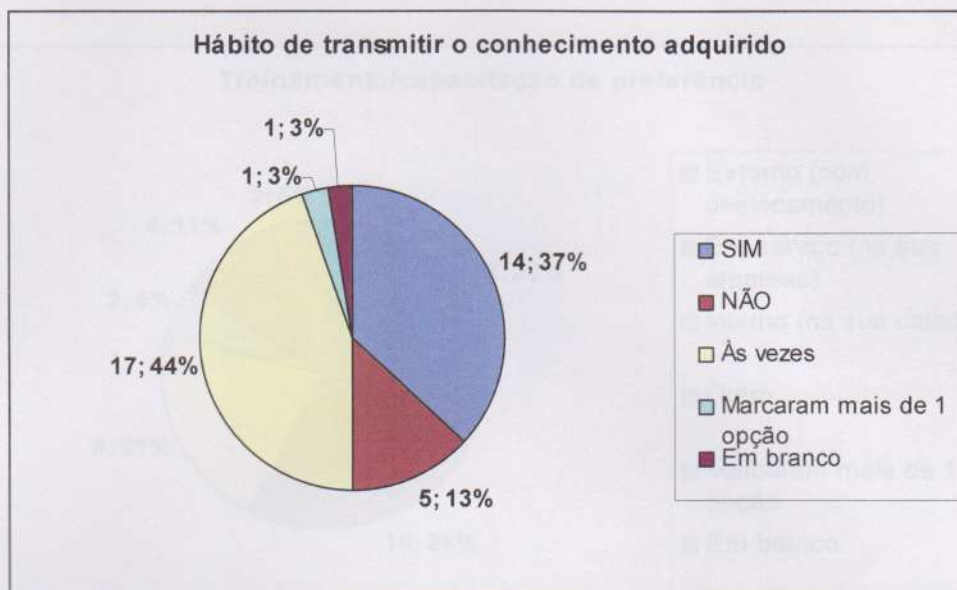


Gráfico 16: Atua como multiplicador?
Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006).

Análise: A resposta ao questionamento aponta que 44% às vezes retransmitem o conhecimento adquirido em um curso, enquanto que 37% afirmam retransmitir os conhecimentos para o restante do grupo de funcionários. Outros 13% afirmam taxativamente “não” retransmitir os cursos e outros 5% marcaram mais de uma opção ou não opinaram.

Questão17: Quais as modalidades de treinamento de preferência dos servidores?

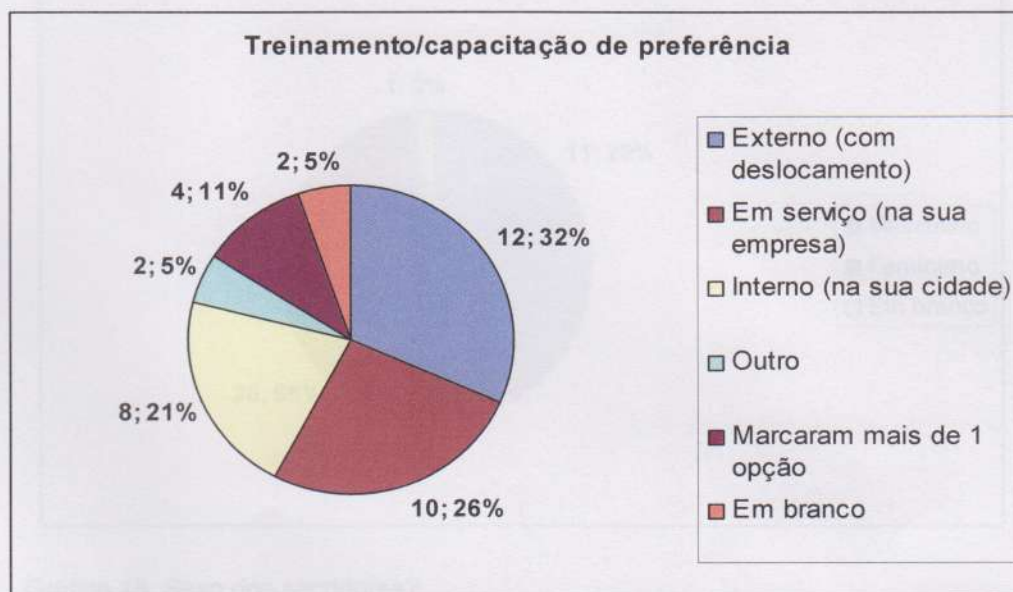


Gráfico 17 Quais as modalidades de treinamento de preferência dos servidores?
Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006).

Análise: Cerca de 32% preferem os cursos externos com deslocamento e 26% preferem em serviço na empresa, enquanto que 21% preferem na localidade e outros 11% não opinaram e/ou não especificaram, e ainda cerca de 11% marcaram mais de uma opção que inviabilizaram a análise precisa deste quesito.

Questão 18: Sexo dos servidores?

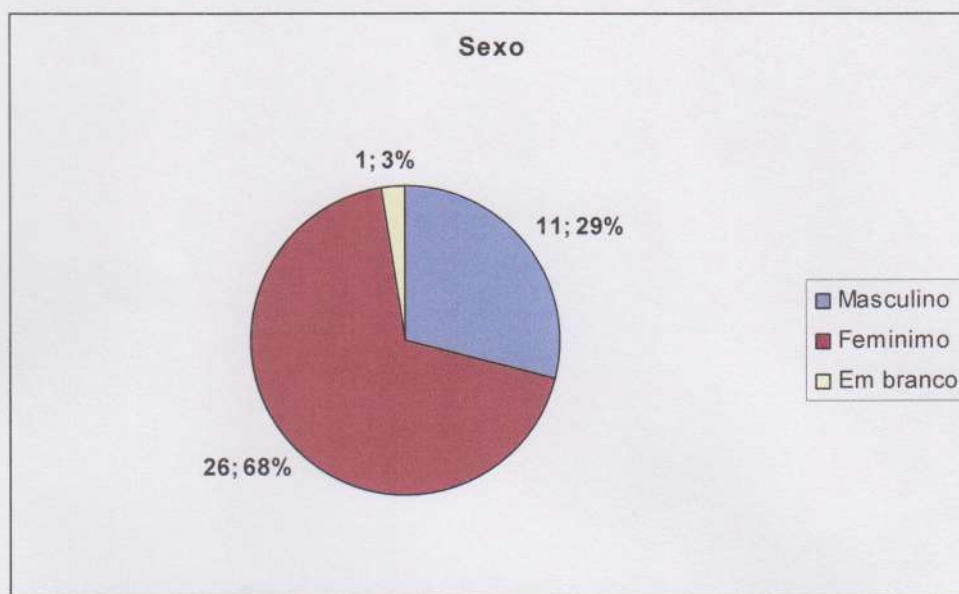


Gráfico 18: Sexo dos servidores?
Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006).

Análise: A maioria dos servidores lotados no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde, pertence ao sexo feminino, num total de 68%, enquanto que cerca de 29% pertencem ao sexo masculino e 3% não respondeu.

Questão 19: Faixa Etária (em anos)?

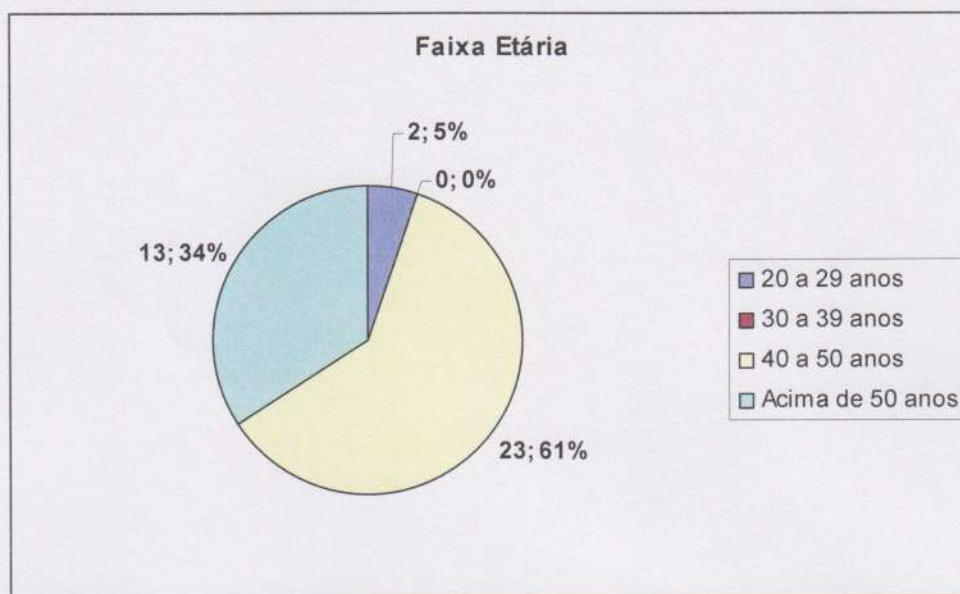


Gráfico 19: Faixa Etária dos servidores?
Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006).

Análise: Verifica-se do referido quesito que a maioria dos servidores está numa faixa etária entre 40 e 50 anos, portanto em cerca de 61% dos pesquisados, e outros 34% acima de 50 anos. Apenas 5% dos servidores estão na faixa etária entre 20 e 29 anos.

Questão 20: Estado Civil?

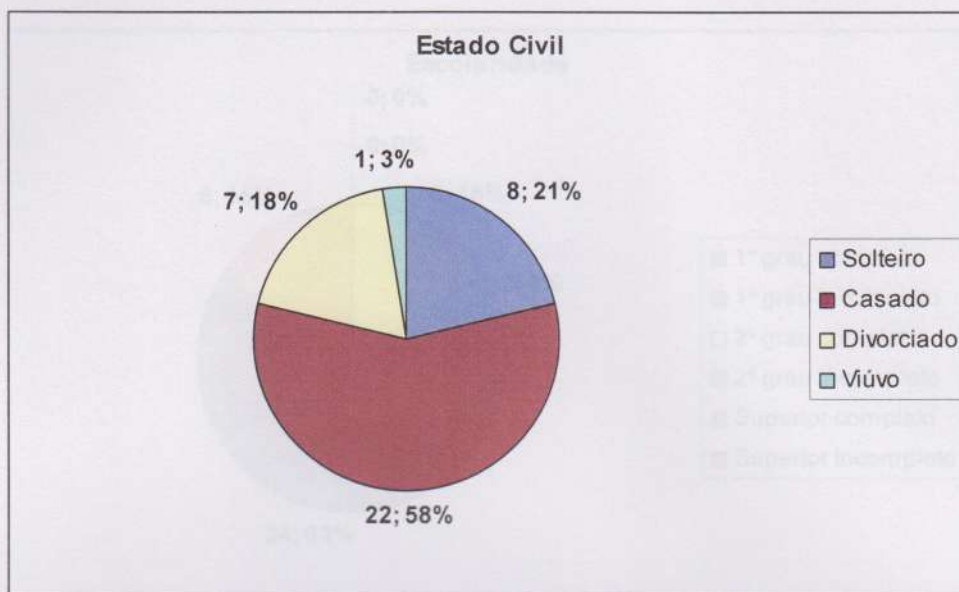


Gráfico 20: Estado Civil dos servidores?
Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006).

Análise: Em relação ao estado civil, constata-se que a maioria dos servidores são casados, no percentual de 58%, enquanto que apenas 21% permanecem solteiros e outros quase 19% são divorciados, além de cerca de 3% viúvos.

Questão 21: Escolaridade?

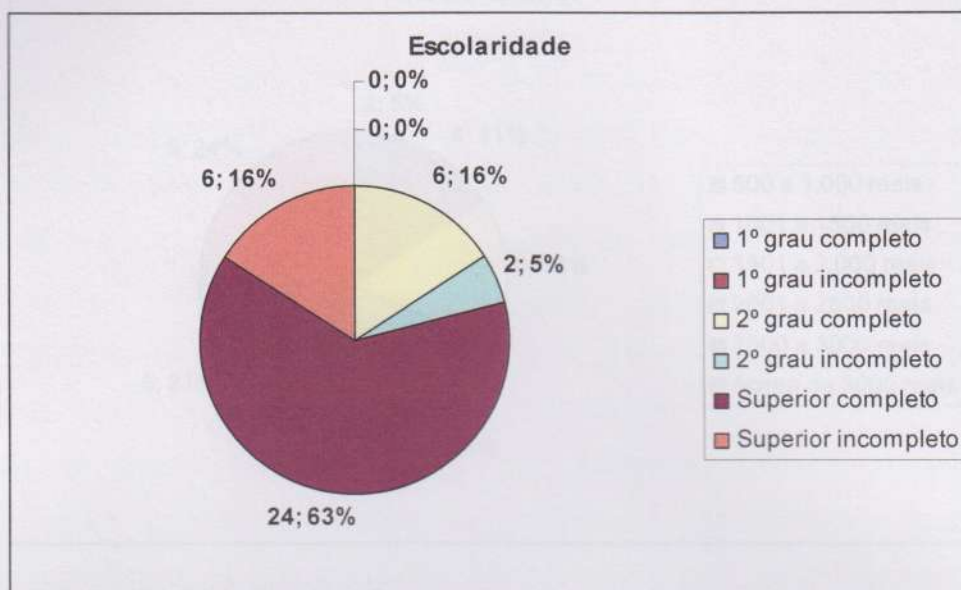


Gráfico 21: Escolaridade dos servidores?
Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006).

Análise: do total pesquisado a maioria possui curso superior completo, num total de 63% , enquanto que cerca de 32% possuem ensino médio completo e/ou superior incompleto e apenas 5% não completaram o ensino médio.

Questão 22: Faixa salarial?

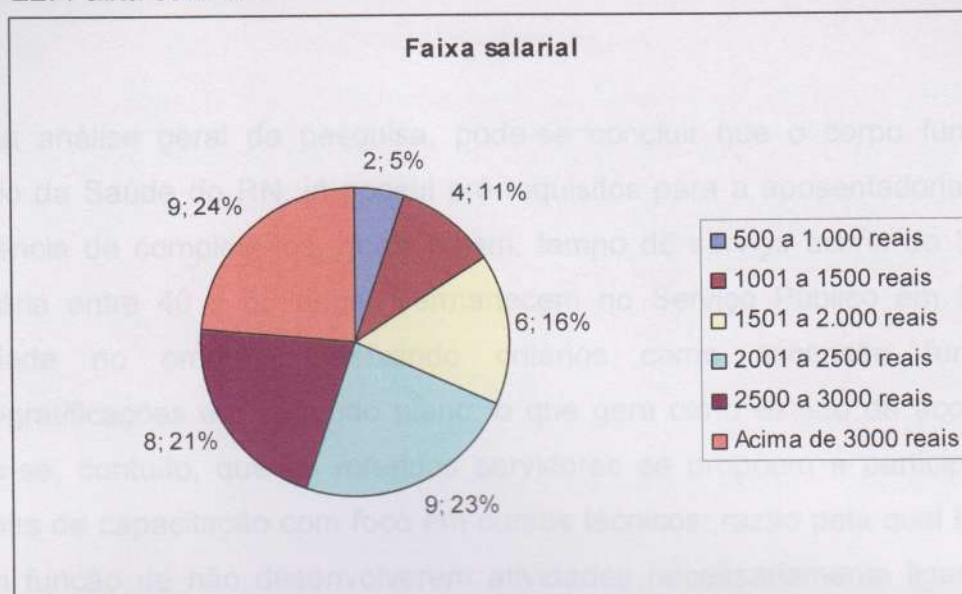


Gráfico 21 Faixa salarial dos servidores?

Fonte: Ministério da Saúde /RN (2006).

Análise: Cerca de 45% do total pesquisado, detém ganhos entre R\$2.000 a R\$3.000 reais, enquanto que em torno de 24% percebem remuneração na faixa acima de R\$3.000, observa-se ainda que a soma percentual de ganhos entre R\$1.000 a R\$ 2.000 totalizam cerca de 26% e apenas 5% recebem até R\$1.000.

5 CONCLUSÃO

Da análise geral da pesquisa, pode-se concluir que o corpo funcional do Ministério da Saúde do RN, já possui pré-requisitos para a aposentadoria ou estão na iminência de completá-los, quais sejam: tempo de serviço acima de 30 anos e faixa etária entre 40 e 50 anos. Permanecem no Serviço Público em função da estabilidade no emprego, deixando critérios como ascensão funcional e salários/gratificações em segundo plano, o que gera certo estado de acomodação. Observa-se, contudo, que os referidos servidores se propõem a participarem dos programas de capacitação com foco em cursos técnicos; razão pela qual leva a crer que, em função de não desenvolverem atividades necessariamente ligadas à sua formação acadêmica, já que a maioria pesquisada possui curso superior completo, ainda buscariam entrada no mercado de trabalho, em área de formação e/ou técnica de profissionalização, uma vez que os mesmos buscam novos conhecimentos e atualização e a minoria visa à contribuição efetiva com a instituição na qual atua.

Destaque-se que na pesquisa ficou claramente demonstrado o alto nível de satisfação com o programa de treinamento que vem sendo implementado anualmente, objetivo geral do presente estudo, considerando os índices registrados nos quesitos "interesse e grau de satisfação", que pontuaram 74% e 82% respectivamente; levando-se à conclusão que é fundamental a manutenção dos níveis de satisfação alcançados, ou ainda, atingir plenamente o "fator satisfação" englobando o total de servidores lotados no Núcleo, o que conseqüentemente significará um corpo funcional mais motivado e realizado profissionalmente.

Constata-se, inclusive, que apesar da maioria dos servidores pesquisados julgaram importante o Programa de Capacitação implementado no Núcleo anualmente, os mesmos não participam sistematicamente na elaboração do Plano Anual de Capacitação, cujo formato é dado pelas chefias que compreendem uma minoria de 13% dos servidores lotados no NEMS/RN; razão pela qual, é possível concluir que ao participar democraticamente na elaboração do plano anual de capacitação haverá maior adesão dos servidores, ou seja, compromisso com o programa de capacitação e a contratação de cursos mais adequados a real necessidade de treinamento dos servidores; o que certamente levará ao aumento dos níveis de satisfação daqueles que estarão envolvidos no Programa, portanto,

motivados, bem como, a racionalização de custos por ocasião da contratação dos cursos que farão parte do Plano Anual de Capacitação (PAC) no MS.

Vale ressaltar, a importância na sistematização da função do “multiplicador” pelo servidor que participa de “Curso de capacitação” externo com deslocamento, considerando que a maioria escolheu esta modalidade de treinamento na pesquisa realizada; o que demonstra que a motivação para participar de eventos de capacitação, está também no deslocamento do servidor, que em geral tem a oportunidade de sair de sua localidade, com passagens aéreas e diárias e de lhe permitir conhecer novas pessoas e lugares. Portanto, por se constituir num processo de capacitação de maior custo, em função do “deslocamento de servidor”, que certamente limitará o quantitativo de participantes; ficará à cargo do treinado a responsabilidade do repasse para o restante da equipe do conhecimento adquirido, na forma de “multiplicador”.

Esclareça-se, que neste caso a administração pública está em fase de implementação com o Decreto nº 5.707, de 23.02.2006, e PT/GM/MS nº 1.121, de 23.05.2006 (anexos), que prevê o pagamento de “hora-aula” para o referido servidor, como forma de incentivá-lo a desenvolver o papel de “multiplicador”. Em assim fazendo, seria assegurado o repasse dos conhecimentos e a valorização do servidor com tal incumbência, além das equipes técnicas ou administrativas estarem constantemente treinadas a um custo razoável, já que os treinamentos ocorreriam em serviço.

Para tanto, é razoável que o servidor indicado para atuar como “multiplicador”, tenha amplo domínio das funções inerentes às atividades técnico-administrativas que desenvolve nos processos de trabalho e que esteja plenamente atualizado, bem como, possua o perfil adequado para transmitir os conhecimentos adquiridos, ou seja, tenha facilidade em ensinar; cabendo inclusive, investimentos em capacitação para servidores com alto nível de conhecimento técnico, mas que careçam de aperfeiçoamento na parte de instrutoria.

Ressalte-se, ainda, a necessidade de se desenvolver uma consciência junto aos servidores da importância dos eventos de capacitação, com foco em desenvolvimento comportamental ou motivacional, como forma de contribuir para a sua socialização e melhoria das atividades em equipe, especialmente, compartilhar conhecimento, experiências, idéias e metas; culminando no crescimento e humanização dos serviços em todos os aspectos, tanto funcional como pessoal das

equipes técnicas e administrativas que compõem o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde.

Apesar do alto índice de satisfação dos servidores com os planos de capacitação que vêm sendo implementados, percebido na pesquisa realizada; contudo faz-se necessário avaliação dos programas de capacitação após a sua implementação, inclusive na melhoria dos processos de trabalho; considerando que um índice considerável dos pesquisados alegam a não aplicação dos conhecimentos adquiridos ou ainda não vê progresso no trabalho após a participação nos eventos de capacitação.

Como recomendação, caberia a realização de oficinas setorializadas ou reunião de planejamento com a participação de chefias e servidores lotados no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde, preferencialmente no final de cada exercício, objetivando a elaboração do Plano Anual de Capacitação para o exercício seguinte, como forma de democratizar a consecução do mesmo e conquistar a parceria dos servidores, que trariam motivação e compromisso na participação e realização.

Por fim, vale mencionar que o presente estudo contribuiu significativamente, com a minha formação acadêmica em Administração de Empresas, quando apresenta a importância da capacitação para o setor público, ou seja, a educação, o conhecimento e a disseminação da informação, elaborados por meio de Planos Anuais democráticos e sistemáticos, como forma de levar pleno desenvolvimento aos trabalhadores e à excelência dos serviços.

Espero ainda, que o estudo realizado, possa ser utilizado pelo Órgão Central do Ministério da Saúde, Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no RN, bem como, os demais Núcleos da federação, e ainda, instituições públicas e privadas em geral, como instrumento de consulta para análise e consolidação de ações, focadas no desenvolvimento e motivação das pessoas através da capacitação, como ferramenta de gestão para o alcance de metas.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2004.

ART. 186 da lei 8.112/90. Disponível em: < <http://www.digi.com.br/spy.php> >. Acesso em: 8/05/2005.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 13. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.

_____. **Os novos paradigmas**: as mudanças mexendo com empresas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DINIZ, Paulo de Matos Ferreira. **Previdência Social do Servidor Público**. Brasília: Brasília Jurídica, 2005.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, [199?].

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão de recursos humanos**: novos desafios. [Brasília]: ENAP, [2003].

_____. **Capacitação para o setor público**: novos desafios. [Brasília]: ENAP, [2005].

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**: Folha de São Paulo. São Paulo: Nova Fronteira, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

KANAANE, Roberto. **O homem rumo ao século XXI**: comportamento humano nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Tipos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

_____. **Técnica de pesquisa, planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MILKOVICH, George T; Boudreau, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MITOS e verdades: Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em: 13/03/2005.

MOTTA, Fernando C.P. **Teoria Geral da Administração**: uma introdução. 21 ed. [São Paulo]: Pioneira, 2002.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá de. **Gestão de recursos Humanos do Setor Público**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em: 13/03/2005.

PEREIRA, Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Disponível em: <<http://bresserpereira.com.br>>. Acesso em 13/03/2005.

REFORMA do Estado e gestão do trabalho. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em: 13/03/2005.

RESOLUÇÃO nº 124. **Diário Oficial**. Disponível em: <http://diariooficial.com.br/ministerio_da_saude>. Acesso em: 10/05/2005.

ROBBINS, Stephen. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Silva Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SALDANHA, Fabiano. **Gestão de RH em instituições públicas**. Disponível em: Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php>. Acesso em: 11/02/2005.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, Carlos de. **Pesquisa de Marketing**: conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Afiliada, 2002.

Serviço Público. **Apresentação**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em 07/05/2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1990.

APÊNDICE

1. - Qual o seu tempo de atuação?

Q.1. Tempo de atuação no setor:

1. () 10 a 14 anos 2. () 15 a 20 anos 3. () 21 a 30 anos 4. () mais de 31 anos

Q.2. Você desempenha alguma função na instituição de ensino superior?

1. () sim 2. () não

Q.3. Você possui alguma formação complementar?

1. () sim 2. () não

Q.4. Marque a opção que melhor descreve sua permanência na instituição:

1. () estabilidade

2. () projetos e treinamentos

3. () especialização

4. () desenvolvimento

5. () outros

6. () não se aplica

APÊNDICE

Q.5. O que você faz para manter a qualidade da instituição?

1. () a indicação de professores 2. () a indicação de alunos 3. () a indicação de materiais 4. () a indicação de equipamentos 5. () a indicação de outros

Q.6. Qual seu grau de satisfação em participar da capacitação da sua instituição?

1. () muito satisfeito 2. () pouco satisfeito 3. () não satisfeito

Q.7. Se você se inscrever e não frequentar, geralmente qual o motivo?

1. () tem dificuldade em priorizar o curso 2. () não pode dedicar tempo 3. () não tem tempo

Q.8. Você considera que, ao se inscrever em um curso, a instituição está investindo em você?

1. () sim 2. () não

Q.9. Você acha a capacitação importante?

1. () sim 2. () não 3. () não sabe

I – Dados de identificação

Q.1. Tempo de serviço público:

1.() 10 a 14 anos 2.() 15 a 20 anos 3.() 21 a 30 anos 4.() acima de 31 anos

Q.2. Você desenvolve atividades no seu cargo, relacionadas à sua formação acadêmica?

1.() sim 2.() não

Q.3. Ocupa alguma função comissionada?

1.() sim 2.() não

Q.4. Marque a opção que motiva sua permanência no serviço público?

- 1.() ascensão funcional
- 2.() cursos e treinamentos
- 3.() especialização
- 4.() formação/graduação
- 5.() estabilidade
- 6.() salários/gratificações

Q.5. O que lhe faz se inscrever em um curso oferecido pela instituição?

() a indicação do chefe () sou o único no setor que participo () interesse próprio () interesse profissional

Q.6. Qual seu grau de satisfação ao participar da capacitação da sua Instituição?

() muito satisfeito () pouco satisfeito () não satisfeito

Q.7. Se você se inscreve e não frequenta, geralmente qual o motivo?

() tem dificuldade em priorizar o curso () não pode deixar a função
() não tem tempo

Q.8. Você considera que, ao se inscrever em um curso, a instituição está investindo em você?

() sim () não

Q.9. Você acha a capacitação importante?

() sim () não () às vezes

Q.10. Caso a resposta seja SIM, por quê? (numere por ordem de importância)

- ☐ estar sempre atualizado ☐ contribuir com a instituição
☐ agregar novos conhecimentos

Q.11. Como você aplica o que aprendeu?

- ☐ apenas na sua função ☐ traça novas metas
☐ compartilha os conhecimentos com o chefe e os colegas de trabalho

Q.12 – Como você vê os resultados?

- ☐ sempre positivos ☐ não vê progresso no trabalho
☐ não obtém retorno dos colegas ao aplicar os conhecimentos

Q.13. Quais cursos são de seu interesse para o plano anual de capacitação?

- ☐ cursos técnicos ☐ cursos de desenvolvimento comportamental

Q.14. Você tem a oportunidade de opinar nos cursos que serão contratados?

- ☐ Sim ☐ não ☐ às vezes

Q.15. Você tem por hábito retransmitir o conhecimento adquirido em curso de capacitação, como multiplicador para a sua equipe na área de atuação?

- ☐ sim ☐ não ☐ às vezes

Q.16. Quais as modalidades de treinamento/capacitação, de sua preferência?

- ☐ Externo (com deslocamento)
☐ interno (na sua cidade)
☐ em serviço (na sua empresa)

Q.17. Faixa etária

- 1.(☐) 20 a 29 anos 2.(☐) 30 a 39 anos 3.(☐) 40 a 50 anos 4.(☐) acima de 50 anos

Q.18. Sexo 1.(☐) masculino 2.(☐) feminino

Q.19. Estado civil

- 1.(☐) solteiro 2.(☐) casado 3.(☐) viúvo 4.(☐) divorciado 5.(☐) outros

Q.20. Escolaridade

- 1.(☐) 1º grau completo 2.(☐) 1º grau incompleto
3.(☐) 2º grau completo 4.(☐) 2º grau incompleto
5.(☐) superior completo 6.(☐) superior incompleto

Q.21. Faixa salarial

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 1.() R\$ 500,00 a 1.000,00 | 2.() R\$ 1.001,00 a 1.500,00 |
| 3.() R\$ 1.501,00 a 2.000,00 | 4.() R\$ 2.001,00 a 2.500,00 |
| 5.() R\$ 2.500,00 a 3.000,00 | 6.() acima de R\$ 3.000,00 |

ANEXOS

DECRETO Nº 1.787, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2005

instaura a Polícia e os Distritos para o Desenvolvimento da Polícia de Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta disposições do Lei Nº 6.112, de 11 de Dezembro de 1969.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, inciso IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 27 e 112, incisos IV e V, do Lei Nº 6.112, de 11 de Dezembro de 1969,

SECRETA

Objeto e Âmbito de Aplicação

Art. 1º. Esta Lei institui a Polícia Nacional de Desenvolvimento da Polícia, e por consequência pelas órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento profissional do servidor público;

III - implementação das competências legais e regulamentares dos órgãos das instituições, tendo como referência a plans perfunctas;

IV - organização e gerenciamento das ações de capacitação;

V - implementação e avaliação dos projetos de desenvolvimento.

Art. 2º. Para os fins desta Lei, entende-se por:

I - capacitação: processo planejado de aprofundamento de conhecimentos, visando ao desenvolvimento de competências pessoais, técnicas e profissionais, necessárias para o desempenho eficaz de funções e atividades;

II - gestão por competências: gestão da empresa de acordo com o desenvolvimento de competências pessoais, técnicas e profissionais necessárias ao desempenho das funções e atividades, visando ao alcance dos objetivos da instituição;

III - sistema de avaliação: sistema planejado e a distância, desenvolvido em serviço, visando a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços, com o objetivo de desenvolver o potencial do servidor e promover a melhoria da administração pública, visando ao desenvolvimento da instituição.

Disposições

Art. 3º. Esta Lei institui a Polícia Nacional de Desenvolvimento da Polícia.

§ 1º. Esta Lei institui a Polícia Nacional de Desenvolvimento da Polícia, com o objetivo de desenvolver o potencial do servidor e promover a melhoria da administração pública, visando ao desenvolvimento da instituição.

DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 87 e 102, incisos IV e VII, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

DECRETA:

Objeto e Âmbito de Aplicação

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Diretrizes

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

Escolas de Governo

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

Instrumentos

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - plano anual de capacitação;

II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e

III - sistema de gestão por competência.

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§ 2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do art. 9º da Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989, prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no **caput**, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Comitê Gestor

Art. 7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências:

I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;

II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;

III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e

IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005.

Art. 8º O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal será composto por representantes dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado:

I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará;

II - Secretaria de Gestão; e

III - ENAP.

Parágrafo único. Compete à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - desenvolver mecanismos de incentivo à atuação de servidores dos órgãos e das entidades como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação; e

II - prestar apoio técnico e administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor.

Treinamento Regularmente Instituído

Art. 9º Considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2º, inciso III, deste Decreto.

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

I - até vinte e quatro meses, para mestrado;

II - até quarenta e oito meses, para doutorado;

III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e

IV - até seis meses, para estágio.

Licença para Capacitação

Art. 10. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.

§ 1º A concessão da licença de que trata o **caput** fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição.

§ 2º A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias.

§ 3º O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença a que se refere o **caput** deste artigo.

§ 4º A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição.

Reserva de Recursos

Art. 11. Do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, os órgãos e as entidades devem reservar o percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários, ficando o restante para atendimento das necessidades específicas.

Disposição Transitória

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

Vigência

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Revogação

Art. 14. Fica revogado o Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.

Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185º da Independência e 118º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Paulo Bernardo Silva

Art. 2º Considera-se para fins desta Portaria a seguinte classificação:

I - ações de capacitação: cursos presenciais e a distância, treinamentos em serviço, grupos temáticos de estudo, intercâmbios no exterior, oficinas, seminários, congressos, que contribuam para a qualificação profissional e o desenvolvimento dos funcionários e que se conformem com as necessidades institucionais do SUS;

II - afastamento para capacitação: aqueles autorizados para participação em eventos que hajam estabilidade e comprometimento da jornada semanal de trabalho;

III - atividades decorrentes: planejamento e elaboração de conteúdo programático, expansão de rede institucional, elaboração e aplicação de instrumentos de avaliação, participação como instrutor, facilitador, moderador, tutor etc. em ações de capacitação presenciais ou a distância;

IV - autorização com ônus quando houver ônus de pagamento de inscrição, taxa de matrícula e/ou de deslocamento, de alimentação, de transporte e demais vantagens do cargo ou função;

V - autorização com ônus limitado quando houver ônus de deslocamento e demais vantagens do cargo ou função;

VI - autorização sem ônus quando houver suspensão de vantagens e demais vantagens do cargo ou função e não houver qualquer despesa para a Administração;

VII - encaminhamento: conjunto de ações que visem ao desenvolvimento integral dos servidores do Ministério da Saúde;

VIII - contação permanente: processo de capacitação no seio da unidade, visando à parte de problematização dos projetos de trabalho, tendo como foco a transformação das práticas profissionais e da organização do trabalho;

IX - eventos de longa duração: aqueles com carga horária superior a 50 horas;

X - eventos de curta duração: aqueles com carga horária de até 50 horas;

XI - eventos externos: vagas contratadas em eventos oferecidos por empresas ou instituições, nos quais o Ministério da Saúde venha a contratar servidores;

XII - eventos internos - vagas oferecidas em eventos com regime de turnos fechados, organizados pelo Ministério da Saúde;

XIII - formação - conjunto de ações que visem elevar o nível de escolaridade dos servidores;

XIV - instrutor interno - trabalhador do SUS que desenvolve ações que a unidades decorrentes, visando a capacitação referente às ações de capacitação, desde que essas atividades não prejudiquem o exercício de suas atribuições;

XV - servidor público - pessoa legalmente inscrita em cargo público efetivo, em comissão ou temporário da Administração Pública Federal;

XVI - trabalhador - todo aquele que esteja em atividade no Ministério da Saúde, seja mediante prestação de serviço contratado, consultoria contratada por organizações internacionais e contratada mediante proposta técnica qualificada;

XVII - unidade de ligação - no Distrito Federal é a unidade correspondente à Coordenação-Geral de Apoio, e, nos Estados, nos Municípios do Ministério da Saúde ou as Unidades Hospitalares e de Pesquisa.

Portaria N.º 1121 de 23 de maio de 2006, do Gabinete do Ministro, a ser publicada no BSE N.º 22 de 29 de maio de 2006.

GM 67609

PORTARIA GM DE 23 DE MAIO DE 2006.

Institui o Programa de Educação Permanente do Ministério da Saúde e aprova critérios gerais para participação dos profissionais em eventos de capacitação do Ministério da Saúde.

O MINISTRO DE ESTADO DA SAÚDE, INTERINO, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o que dispõe o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 e os arts. 1º e 2º da MP nº 283, de 23 de fevereiro de 2006,

RESOLVE:

Nº 1.121 - Art. 1º Instituir o Programa de Educação Permanente do Ministério da Saúde e aprovar critérios gerais para participação dos profissionais em eventos de capacitação do Ministério da Saúde (MS), na forma do presente regulamento.

Art. 2º Considera-se para fins desta Portaria a seguinte conceituação:

I - ações de capacitação: cursos presenciais e a distância, treinamentos em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios ou estágios, oficinas, seminários, congressos, que contribuam para a atualização profissional e o desenvolvimento dos trabalhadores e que se coadunem com as necessidades institucionais do MS;

II - afastamento para capacitação: aqueles autorizados para participação em eventos cujo horário inviabilize o cumprimento da jornada semanal de trabalho;

III - atividades docentes: planejamento e elaboração de conteúdo programático, preparação de material instrucional, elaboração e aplicação de instrumentos de avaliação, participação como instrutor, facilitador, multiplicador, tutor etc. em ações de capacitação presenciais ou a distância;

IV - autorização com ônus: quando implica direito ao pagamento de inscrição e/ou passagens e/ou diárias, assegurados ao servidor o vencimento e demais vantagens do cargo/função;

V - autorização com ônus limitado: quando implica direito apenas ao vencimento e demais vantagens do cargo ou função;

VI - autorização sem ônus: quando implica suspensão de vencimentos e demais vantagens do cargo ou função e não acarreta qualquer despesa para a Administração;

VII - desenvolvimento: conjunto de ações que visam ao desenvolvimento integral dos servidores do Ministério da Saúde;

VIII - educação permanente: processo de capacitação no setor da saúde, estruturado a partir da problematização dos processos de trabalho, tendo como foco a transformação das práticas profissionais e da organização do trabalho;

IX - eventos de longa duração: aqueles com carga horária superior a 80 horas;

X - eventos de curta duração: aqueles com carga horária de até 80 horas;

XI - eventos externos: vagas contratadas em eventos oferecidos por empresas ou instituições, nas quais o Ministério da Saúde venha a inscrever servidores;

XII - eventos internos - vagas oferecidas em eventos com regime de turmas fechadas, organizados pelo Ministério da Saúde;

XIII - formação - conjunto de ações que visam elevar o nível de escolaridade do servidor;

XIV - instrutor interno - trabalhador do MS que desenvolve encargos e atividades docentes, eventuais e extracontratuais referentes às ações de capacitação, desde que essas atividades não prejudiquem o exercício de suas atribuições;

XV - servidor público - aquele legalmente investido em cargo público efetivo, em comissão ou temporário da Administração Pública Federal;

XVI - trabalhador - todo aquele que esteja em exercício no Ministério da Saúde, seja mediante prestação de serviço terceirizado, consultores contratados por organismos internacionais e contratados mediante processo seletivo simplificado; e

XVII - unidade de lotação - no Distrito Federal é a unidade correspondente à Coordenação-Geral ou superior, e, nos Estados, aos Núcleos do Ministério da Saúde ou às Unidades Hospitalares e de Pesquisa.

Art. 3º As demandas para participação no Programa de Educação Permanente do Ministério da Saúde deverão estar alinhadas às necessidades institucionais e constituirão o Plano Anual de Capacitação do MS.

Art. 4º À chefia imediata será atribuída a responsabilidade pela análise da solicitação e pela indicação do servidor para participar em qualquer ação de capacitação.

Art. 5º À Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH), por intermédio da Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos (CODER), caberá efetuar a análise das solicitações para cursos no País, levando em conta, para sua aprovação: a pertinência, a aplicabilidade e o custo/benefício para o Ministério da Saúde.

Parágrafo único. A análise será efetuada a partir das informações constantes do formulário de inscrição.

Art. 6º A CGRH/CODER, diante das demandas para participação em eventos do Programa de Educação Permanente buscará utilizar os conhecimentos já adquiridos por profissionais do MS, privilegiando o saber local e organizando cursos com menor custo.

Art. 7º Aos servidores que atuarem como instrutores internos será oferecido como incentivo, a gratificação por encargo de curso ou concurso, a ser paga com recursos do Programa de Educação Permanente do MS, cujo valor da hora/aula será calculado à base de 2,2% sobre o maior vencimento básico da Administração Pública Federal, limitada a trinta horas/aula mensais e a 120 anuais.

§ 1º Aos trabalhadores sem vínculo efetivo com o Serviço Público Federal que atuarem eventualmente, em sua sede de exercício como instrutores internos do Programa de Educação Permanente, será oferecido, como incentivo, dispensa de 1 hora de trabalho para cada duas horas/aula ministradas, após cada evento, desde que sem prejuízo ao desenvolvimento de suas atribuições e respeitado o limite máximo de 30 horas/aula mensais.

§ 2º A atuação de instrutores internos na execução do Programa de Educação Permanente, em quaisquer atividades docentes de natureza eventual, deverá ser previamente autorizada pela Coordenação-Geral de Recursos Humanos do MS.

Art. 8º Para participação em eventos ou cursos externos poderão ser indicados:

I - até 2 (dois) servidores de uma mesma unidade de lotação, quando o evento ocorrer fora da cidade de exercício do servidor; ou

II - até 6 (seis) servidores de uma mesma unidade de lotação, quando o evento ocorrer na cidade de exercício do servidor.

Art. 9º Cada servidor poderá participar de, no máximo, 3 (três) eventos que exijam contratação de vagas no mercado, durante o exercício orçamentário/financeiro, podendo, apenas 1 (um) deles, ser de longa duração.

Art. 10. As solicitações para pagamento de inscrições de servidores em eventos, a realizar-se em cidade diferente da que o servidor tem exercício, somente serão atendidas mediante avaliação da Área de RH que verificará a viabilidade da realização do curso em regime de turma fechada e a existência de oferta semelhante no mercado local.

Art. 11. Para participação em eventos externos, o servidor deverá estar em exercício no MS e pertencer ao Quadro de Pessoal da Administração Pública Federal (permanente ou temporário) e/ou ocupar cargo de confiança.

Art. 12. Para participação de servidores ocupantes exclusivamente de Cargo Comissionado, em eventos de longa duração, custeados com recursos sob a gestão da CGRH, haverá necessidade de que o ocupante esteja em exercício no Ministério da Saúde há pelo menos 5 anos, caso em que o pagamento será efetuado em parcelas e somente enquanto estes permanecerem em exercício neste Ministério.

Art. 13. O ocupante de cargo em comissão ou função gratificada só poderá afastar-se por mais de 90 (noventa) dias com perda do respectivo vencimento ou gratificação.

Art. 14. A participação, em ações do Programa de Educação Permanente, dos trabalhadores em exercício no MS que não pertençam ao quadro de servidores públicos federais, fica condicionada a existência de vagas, em turma fechada, não ocupadas por servidores, excetuando-se as ações do Programa de Formação de Adultos e outros que caracterizem uma necessidade específica relacionada à responsabilidade social do MS.

Art. 15. Somente será inscrito em curso de pós-graduação o ocupante de cargo público federal que esteja em exercício no Ministério da Saúde ou, excepcionalmente, os servidores de instituições vinculadas, quando o curso for em regime de turma fechada e houver disponibilidade de vagas.

Art. 16. A participação de trabalhador contratado por meio de processo seletivo simplificado em eventos de longa duração fica restrita às ações de capacitação na área para a qual for aprovado, desde que haja tempo hábil para conclusão do evento e continuidade do contrato, que deverá perdurar, no mínimo, por igual período ao do curso.

Art. 17. A participação em curso de longa duração realizado em cidades diferentes daquelas onde o servidor tem exercício, só será autorizada nas modalidades com ônus limitado ou sem ônus.

Art. 18. Ao servidor autorizado a participar de eventos de longa duração não será concedida licença para tratar de interesse particular, redistribuição ou cessão antes de decorrido período igual ao do curso, ressalvada a hipótese de ressarcimento das despesas havidas.

Art. 19. Em nenhuma hipótese, o período de afastamento para aperfeiçoamento poderá exceder a 4 (quatro) anos consecutivos, incluídos nesse prazo as possíveis prorrogações e trabalhos de campo.

Parágrafo único. Novas autorizações de afastamento para aperfeiçoamento só serão concedidas decorrido idêntico período ao do último afastamento.

Art. 20. O servidor que, depois de confirmada sua participação em evento do Programa de Educação Permanente, não comparecer, ou abandoná-lo sem a devida justificativa, deverá ressarcir as despesas havidas, bem como ficar impedido de participar de outras ações de capacitação no mesmo exercício.

Art. 21. A participação em eventos externos será confirmada pela área de recursos humanos após a emissão de empenho, não sendo autorizado o pagamento pela modalidade de reembolso.

Art. 22. Não poderão ser inscritos servidores em eventos do Programa de Educação Permanente que ocorram durante o período de afastamento do trabalho por motivo de licenças ou férias.

Art. 23. A programação de capacitação dos servidores descentralizados a Estados e Municípios, em razão do Sistema Único de Saúde, e as autorizações para que participem de cursos, no País, serão concedidas pela autoridade do órgão onde têm exercício.

Art. 24. As autorizações para participação em eventos do Programa de Educação Permanente, no País, que impliquem investimentos do Ministério da Saúde, serão da competência dos respectivos ordenadores de despesa e estarão em consonância com as diretrizes da CGRH.

Art. 25. A participação em ações do Programa de Educação Permanente, no País, custeados pelo Ministério da Saúde, devem seguir as seguintes instruções:

- I - as inscrições dos servidores deverão ser efetuadas por intermédio do formulário "Solicitação Para Participação em Eventos de Capacitação" (Anexo I), que deverá ser encaminhado à área de recursos humanos, com antecedência de 15 dias úteis, devidamente preenchido e assinado pelo servidor, pela chefia imediata e no caso de eventos externos, pelo dirigente da unidade de lotação, onde o servidor tem exercício;
- II - os servidores inscritos em eventos de longa duração deverão preencher, também, Declaração de Compromisso (Anexo II);
- III - os servidores deverão promover, após o evento, o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos para os servidores de sua unidade de lotação;
- IV - apresentar à área de recursos humanos, no prazo de até 5 dias úteis, após o término do evento, cópia do certificado de participação ou declaração de frequência; e
- V - quando, para titulação nos cursos, houver necessidade de elaboração de monografia ou tese, cópias destas deverão ser encaminhadas às áreas de Recursos Humanos para que seja providenciado seu envio ao acervo documental do MS.

Art. 26. São critérios adicionais para participação em eventos no exterior:

- I - autorização nas modalidades com ônus limitado ou sem ônus;
- II - a participação só será possível após a publicação, no Diário Oficial da União, da autorização do afastamento pelo Senhor Ministro de Estado da Saúde;
- III - o servidor deverá comprovar suficiência no idioma exigido para frequência ao evento;

IV - o servidor que viajar a convite de entidade estrangeira, de qualquer espécie, ou custeado por entidade brasileira, sem vínculo com a Administração Pública, terá sua viagem considerada sem ônus;

V - nos eventos de curta duração, como em congressos internacionais, a participação será autorizada com ônus limitado, salvo quando o financiamento for aprovado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) ou pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que custearão as viagens, não podendo o afastamento exceder, em qualquer das hipóteses, a quinze dias;

VI - nos eventos de longa duração, quando o afastamento do País objetivar a realização de curso de aperfeiçoamento, concluído este, o servidor só poderá ausentar-se novamente do País, com a mesma finalidade, depois de decorrido prazo igual ao de seu último afastamento, salvo se o retorno tiver por finalidade a apresentação do trabalho ou a defesa de tese indispensável à obtenção do correspondente título de pós-graduação; e

VII - nos eventos de longa duração, é vedado ao servidor celebrar contrato de trabalho para vigorar durante o período do afastamento, salvo para os afastamentos do tipo sem ônus, de professores, artistas, cientistas, pesquisadores, técnicos e demais representantes de outras atividades culturais, para países com os quais o Brasil mantenha Acordo Cultural de Cooperação Científica e Técnica, ouvido o Ministério das Relações Exteriores.

Art. 27. Os procedimentos básicos para participação em ações de capacitação no exterior são:

I - encaminhar à área de Recursos Humanos, com antecedência de 60 dias úteis, o formulário "Informações para Instruir Processo de Afastamento do País" (Anexo III), devidamente preenchido e assinado pela chefia imediata e pelo dirigente da unidade de lotação, acompanhado dos seguintes anexos:

a) comprovante de convite ou aceitação de entidade promotora do evento, acompanhado de programa (esta documentação deverá ser traduzida);

b) resumo de currículo (anexo IV);

c) Termo de Compromisso e Responsabilidade (Anexo V); e

d) prospecto do evento.

II - os servidores que participarem de eventos de capacitação no exterior deverão apresentar no prazo de 15 dias úteis relatório nos moldes do roteiro constante do Anexo VI; e

III - quando, para titulação no curso, houver necessidade de elaboração de monografia ou tese, estas deverão ser encaminhadas às áreas de Recursos Humanos para que seja providenciado seu arquivamento e disponibilização na Biblioteca do MS.

Art. 28. Os casos omissos serão dirimidos pela Coordenação-Geral de Recursos Humanos do Ministério da Saúde.

Art. 29. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 30. Fica revogada a Portaria nº 27/SAS, de 18 de julho de 2002, publicada no BS nº 29, de 22 de julho de 2002, página 1.

JOSÉ AGENOR ÁLVARES DA SILVA