

A CAPACITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Gustavo Wohlgemuth de Souza¹

Jorge Bento de Souza²

RESUMO

A Administração Pública, no Brasil, sofre um gradativo desgaste perante a sociedade, o que evidencia a discussão acerca da qualificação dos agentes públicos. O presente estudo objetiva identificar se a capacitação dos servidores públicos é um fator relevante para o progresso das Administrações Municipais, através da realização de uma pesquisa caracterizada como exploratória e quantitativa, para a qual foram aplicados questionários estruturados para servidores de dois Municípios gaúchos. Os resultados foram analisados através de método estatístico descritivo, e demonstraram que a capacitação é um elemento essencial para a otimização da atividade pública, na visão dos próprios servidores, pois impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados à população. Entretanto, conclui-se que os gestores necessitam aprimorar as políticas de capacitação, porque estas não estão sendo executadas em nível satisfatório.

Palavras-chave: Administração Pública. Servidor Público. Capacitação.

ABSTRACT

Public Administration in Brazil suffers a gradual wear in society, highlighting the discussion of the qualification of government employees. This study aims to identify the training of government employees is relevant to the progress of Municipal Administrations factor, by conducting a survey characterized as exploratory and quantitative where structured questionnaires were applied to government employees of two Municipalities of Rio Grande do Sul. The results were analyzed using descriptive statistical method, and demonstrated that training is essential for the optimization of public life, in view of own employees, because it directly impacts the quality of services provided to the population. However, it is concluded that managers need to improve the training policies, because they are not being performed at a satisfactory level.

Keywords: Public Administration. Government Employee. Qualification.

¹ Acadêmico do curso de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. E-mail: gustavo@gestao.srv.br

² Contador. Pós-graduado em Auditoria pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – Porto Alegre/RS. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Santa Maria/RS. Orientador da Pesquisa. E-mail: jbentosouza@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A melhoria da qualidade no aparelhamento do Estado³ requer, mais do que recursos financeiros e uma revisão do modo como funcionam as instituições como um todo, um corpo de servidores públicos preparados. Novos modelos de administração devem dar conta das mudanças cada vez mais rápidas nas demandas dos cidadãos e no método de atendê-las, devendo contar com profissionais com perfis mais flexíveis, em carreiras que absorvam estas mudanças e que permitam ao servidor buscar uma capacitação de forma contínua (MARCONI, 2005).

Souza (2006) aponta que há uma grave deficiência nas administrações municipais quando se trata de capacitação de servidores. De acordo com o autor, a falta de programa de treinamento de agentes públicos é uma das irregularidades mais comuns encontradas nas verificações do Controle Interno⁴.

O segmento público ainda é tratado como coadjuvante quando se fala em gestão de negócios. Isto se observa facilmente quando visualizamos uma instituição pública aplicando técnicas como o planejamento estratégico, por exemplo. A maior parte (ou senão todo) do referencial teórico, normalmente é “importado” de bibliografias direcionadas à esfera privada, como pode ser observado no Plano Estratégico da Federação dos Municípios do Rio Grande do Sul (FAMURS, 2011).

O conhecimento é primordial para a evolução de qualquer instituição, no entendimento de Las Casas (2007). E por isso foi decidido averiguar se a qualificação dos agentes públicos está sendo gerida em nível satisfatório, e se este fator realmente impacta as atividades fins da organização.

A relevância desta pesquisa está na possibilidade de transmitir a visão dos colaboradores para os gestores, no que se refere à importância da capacitação do serviço público, possibilitando auxiliar na identificação e no ajuste de possíveis falhas em seus governos.

No âmbito acadêmico, o trabalho visa expressar a necessidade dos docentes de Administração Geral dispenderem maior atenção à área pública, pois os futuros administradores poderão ser os responsáveis por planejar e encontrar soluções para capacitar os servidores nesses órgãos.

³ Em sentido amplo, abrangendo a União, Estados e Municípios.

⁴ Órgão interno de fiscalização do Município, previsto pela Constituição Federal.

O objetivo geral desta pesquisa foi descobrir a relevância da capacitação dos agentes públicos para o progresso das Administrações Municipais, na visão dos próprios servidores, através dos seguintes objetivos específicos: a) Verificar se o concurso público e o estágio probatório são instrumentos eficazes para determinar a aptidão profissional; b) Identificar se as Administrações estão estimulando atividades de capacitação em nível satisfatório; c) Perceber o reflexo da capacitação perante o resultado dos serviços prestados à população, na óptica dos respondentes.

A estrutura desta pesquisa foi construída para facilitar a exposição dos métodos e interpretações, e está dividida em cinco seções: Introdução, pressupostos teóricos, metodologia da pesquisa, análise de resultados e considerações finais.

2. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Nesta seção, demonstra-se os conceitos relacionados com a administração pública, abordando a sistemática de ingresso e avaliação inicial de servidores, assim chegando ao ponto principal da fundamentação teórica, que é a bibliografia inerente à capacitação e treinamento dos agentes públicos.

2.1 Definições conceituais de administração pública e servidor público

De acordo com a Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul (2011), Administração Pública é um conjunto de órgãos e entes que exercem funções administrativas, compreendendo as pessoas jurídicas e os órgãos públicos incumbidos dessas funções, no que se refere à Administração Direta e Indireta. Realiza atividades que não podem ser classificadas como funções judiciárias ou legislativas e devem ser exercidas predominantemente pelo Poder Executivo. No que se refere à Administração Direta, especifica que esta é formada pela União, Estados, Distrito Federal e pelos Municípios, sendo este último o objeto de estudo do presente artigo.

Quanto aos colaboradores dos órgãos públicos, a Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul (2011) esclarece as seguintes diferenciações:

a) Agente Público: é a definição mais abrangente de se referir aos colaboradores, pois alcança os agentes políticos, os servidores públicos e os particulares em atuação colaboradora, como profissionais terceirizados;

b) Servidores Públicos: estes estão classificados em empregados públicos, servidores temporários e servidores estatutários. Os empregados públicos são ocupantes de empregos públicos, contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, sendo que o provimento se dá por concurso público. Os servidores temporários são aqueles que são contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, providos através de processo seletivo simplificado. E, por fim, sendo objeto deste estudo, os servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos efetivos, criados por lei e providos mediante concurso público.

Meirelles (2001) distingue os cargos de direção e assessoramento, por se tratarem de cargos de confiança, preenchidos por pessoas do quadro da instituição (efetivos), ou por pessoas nomeadas por livre escolha, fora do quadro de pessoal permanente (não efetivos). Os que não são efetivos detêm um Cargo Comissionado (CC) com um valor específico de remuneração; os efetivos detêm a Função Gratificada (FG), que é uma complementação salarial pelo exercício de uma função de direção adicionada à remuneração de seu cargo de carreira.

2.2 Do ingresso no serviço público através de concurso

No que se refere à necessidade de concurso para ocupar cargos públicos, a Constituição Federal da República Federativa do Brasil prevê que:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá [...] ao seguinte:

[...]

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; [...] (BRASIL, 1988, art. 37, II, grifou-se).

Embora o sentido desta exigência legal seja selecionar pessoas capazes para as funções, Queiroz (2011) expressa que, quando uma pessoa ingressa no Estado por meio de um concurso público, esta possui apenas uma parte da qualificação requerida para tais atividades (a formação escolar de nível médio ou superior exigida no concurso). Le Boterf (2003) também compartilha deste entendimento, no momento em que diz:

Quando a qualificação se reduz a diplomas de formação inicial, isso não significa que a pessoa saiba agir com competência. Significa, antes, que ela dispõe de certos recursos com os quais pode construir competências (LE BOTERF, 2003, p. 21).

De acordo com Queiroz (2011), a complementação da qualificação será obtida por meio de cursos e treinamentos, e somente desta forma o servidor terá a aptidão necessária para efetuar as tarefas com razoabilidade.

2.3 Do estágio probatório e aquisição da estabilidade

No que tange ao estágio probatório e a consequente aquisição da estabilidade, a Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88) estabelece que:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.
§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:
I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;
II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;
III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa (BRASIL, 1988, art. 41, § 1º, I, II e II, grifou-se).

A Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul (2011) explica que, durante esses três anos exigidos por Lei para alcançar a estabilidade, o servidor estatutário cumprirá o chamado estágio probatório e será avaliado periodicamente para verificar se o seu desempenho é adequado para as funções atinentes ao seu cargo. Basicamente, se verificam requisitos relacionados com disciplina, eficiência, responsabilidade, produtividade e assiduidade.

2.4 Da importância da capacitação

De acordo com Marx (1968), já havia, na década de 60, uma aceitação geral da importância do treinamento nos serviços públicos. Naquela época, já se entendia como obsoleto o conceito que considerava ser necessário aos agentes públicos estarem totalmente preparados para as funções no momento da admissão, não necessitando, assim, de qualquer treinamento adicional. O treinamento implica na orientação para o novo serviço, no desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para melhor desempenho do trabalho atual e na preparação para maiores responsabilidades futuras.

Mesmo em épocas passadas, o autor reforça que há uma grande demanda de homens e mulheres que possuam o conhecimento e a habilidade para auxiliar a administração dos organismos públicos, e que os governos estão cada vez mais aceitando o treinamento como parte essencial da administração pública, onde passaram a dedicar mais atenção na otimização do potencial dos colaboradores.

No entanto, o mesmo prepondera que a maior parte do treinamento é informal, a partir de orientações dadas cotidianamente aos colaboradores, via de regra pelos próprios supervisores, e que o sucesso desse tipo de “treinamento” é, de algum modo, uma questão de sorte, pois um supervisor pode conhecer bem o seu trabalho, mas ser incapaz de ensinar ou comunicar o que sabe.

Le Boterf (2003) expressa a necessidade das organizações disporem de homens e de mulheres capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente. Sugere que o desempenho de uma instituição depende do conjunto das microdecisões de ação, tomadas pela competência de seus profissionais e que os colaboradores precisam saber enfrentar situações profissionais evolutivas e pouco definidas.

Compartilhando do mesmo entendimento, Las Casas (2007) impõe que a capacitação é uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade. A razão disso, segundo o autor, é óbvia, porque a prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano, e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho. Por fim, sintetiza que “aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar o ser humano, o que é possível, principalmente, através do treinamento” (LAS CASAS, 2007, p. 132).

Na visão de Marx (1968), se uma organização pretende atingir uma eficiência maior, ela deve suplementar o treinamento informal com programas planejados de aperfeiçoamento do seu pessoal, pois a capacitação para a administração pública não é uma aprendizagem profissional especial, mas sim, parte de um amplo problema de política educacional.

De acordo com o autor, o seu ideal é a ampliação da experiência do indivíduo capaz, na medida em que ele se prepara para enfrentar sucessivas provas de competência para tarefas de maior responsabilidade, e sugere que o governo deva estimular os esforços para um progresso individual dos agentes públicos, proporcionando-lhes meios de treinamento, com o objetivo de expandir seus horizontes intelectuais.

[...] o treinamento deve existir sempre em todos os níveis organizacionais. É um elemento chave não só no desenvolvimento da cultura como também na aplicação da qualidade, independentemente de outros fatores organizacionais (LAS CASAS, 2007, p, 132).

Las Casas (2007) expõe a necessidade de se capacitar os indivíduos em qualquer situação. Os novos colaboradores devem receber orientação para desempenhar suas funções e os funcionários experientes devem acompanhar as mudanças do mercado e as diferentes orientações da instituição.

2.5 Da estrutura do treinamento

Para Las Casas (2007), há basicamente dois tipos de treinamento. O treinamento inicial, dirigido aos colaboradores que começam, e o de reciclagem, que visa melhorá-los em algum ponto, onde demonstram fraqueza. O primeiro é de extrema utilidade para os que iniciam na organização, por proporcionar uma espécie de padronização dos procedimentos. Além disso, dá uma visão ao novo colaborador da estrutura, hierarquia e demais informações necessárias para a execução dos trabalhos. O segundo objetiva “consertar a casa”, e tem a função de reparar e desenvolver os colaboradores que já integram o quadro da instituição.

Nesta mesma linha de raciocínio, Marx (1968) define que qualquer atividade de treinamento, sendo bem conduzida, deve conter os princípios de determinação das necessidades, determinação dos objetivos e avaliação dos resultados.

Las Casas (2007) ratificou a definição de Marx, porém tratou estes “princípios” como “etapas”, e incluiu também a fase de elaboração do programa do treinamento. Segundo o autor, esta estruturação geral se apresenta e se justifica da seguinte forma:

a) Etapa de Determinação das Necessidades: O treinamento deve partir de uma base concreta para sua efetivação, sendo necessário que se faça um levantamento inicial para determinar a real necessidade de se realizar o treinamento;

b) Etapa de Determinação dos Objetivos: É preciso que se saiba aonde se quer chegar com a realização do treinamento. Os objetivos são importantes para se definir o método a ser utilizado, os grupos a serem trabalhados, os locais de treinamento e outras questões relacionadas à operacionalização do treinamento;

c) Etapa de Elaboração de Programas: O momento da construção do formato do treinamento, abrangendo as matérias relacionadas com as necessidades e os objetivos anteriormente propostos; e

d) Etapa de Avaliação dos Resultados: Tem o intuito de averiguar se o treinamento proporcionou alguma mudança na execução das atividades dos colaboradores.

2.6 Da capacitação para uma visão sistêmica e horizontal da organização

Para Porter (1989), a forma que mais predomina nas instituições é a organização vertical, nas quais as informações fluem apenas da alta gerência para as unidades e vice-versa, o que dificulta a colaboração mútua entre as próprias unidades. Já nas organizações horizontais as relações são mais estreitas entre os setores, proporcionando ao colaborador uma visão sistêmica do negócio.

A necessidade dos colaboradores possuírem uma visão sistêmica da instituição é plenamente defendida por Birck (2006), que ressalta o fato de todos serem responsáveis pela garantia da qualidade em cada etapa do processo e, para isso, é imprescindível que a instituição promova capacitações para disseminar o conhecimento de como funciona a organização como um todo. O colaborador precisa saber de onde vêm e para onde vão as partes, os componentes, os documentos e as informações que irão resultar em um serviço final.

Reuniões planejadas minuciosamente que unem gerentes de diferentes unidades podem facilitar a descoberta e a obtenção de inter-relações. É particularmente efetivo nestas reuniões solicitar aos gerentes que informem seus colegas sobre seus respectivos negócios e estimular discussões em grupo sobre questões que unam linhas de unidades (PORTER, 1989, p. 374).

Além de reuniões que convirjam as atividades distintas, Porter (1989) sugere práticas de rotação temporária de pessoal entre diferentes setores de trabalho, com o objetivo de construir interrelações, ajudando a reduzir diferenças culturais e de procedimento entre as unidades, aumentando, também, as relações pessoais que podem facilitar a elaboração de projetos conjuntos.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Com a intenção de atingir o objetivo principal deste trabalho, o método escolhido se classifica como exploratório, pois visa à melhoria de ideias, de forma a buscar e traçar os aspectos que são relativos ao assunto escolhido, no intuito de expandir o que se conhece sobre ele, conforme explica Gil (2002).

No que se refere aos procedimentos técnicos, este é composto de pesquisa bibliográfica e estudo de múltiplos casos, através de uma abordagem quantitativa, que, de acordo com Goldenberg (1997), é apropriada para medir opiniões conscientes dos

entrevistados e gerar medidas que permitam uma análise estatística, como é o caso dos questionários, em que a análise dos resultados é processada através do método estatístico descritivo.

Os órgãos públicos pesquisados foram os Municípios de Canela e Taquara⁵, no Estado do Rio Grande do Sul, que são integrantes da microrregião Gramado-Canela⁶.

Canela e Taquara são municípios localizados nas proximidades do campus das Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), sendo que ambos dispõem de legislações similares no que tange à gestão de pessoal.

Quanto ao universo da pesquisa, foram selecionados especificamente os servidores públicos estatutários estáveis destas instituições, cuja definição já foi apresentada em seção anterior neste artigo.

A escolha de questionar de forma específica os servidores estatutários estáveis se deve ao fato de que estas pessoas representam o passado e o futuro da organização. São elos entre diferentes mandatos políticos, e, via de regra, isentos de qualquer indução político-partidária. Somado a isto, Saldanha (2006) afirma que a maior parte das experiências com levantamentos tem utilizado a opinião das chefias e supervisores para a avaliação de seus subordinados. Em poucos casos são consideradas as opiniões do próprio indivíduo sobre a sua expectativa de crescimento no trabalho.

Para a escolha dos servidores a serem questionados, foi elaborado um cálculo amostral que considerou um índice de confiabilidade de 95% e uma margem de erro de até 5%. Sendo assim, o Município de Canela possui 658 servidores compatíveis com o objeto do estudo e a amostra probabilística foi composta por 243 destes. Já, Taquara, possui 718 servidores nas condições apresentadas, cuja amostra foi de 251 destes.

Com base nos números acima, foram enviados questionários para 243 servidores de Canela e 251 servidores de Taquara, entretanto, houve retorno de apenas 50 servidores⁷ de cada um dos Municípios pesquisados, correspondendo a aproximadamente 20% da amostra calculada, o que sugere ser uma limitação do corrente estudo. Para a coleta de dados, foi aplicado questionário de forma estruturada, direcionado à amostra escolhida, sendo

⁵ Ainda que se trate de órgãos públicos, a exposição dos nomes foi devidamente autorizada pelos Prefeitos de ambos os Municípios.

⁶ Conforme definição do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. O acesso completo à listagem pode ser obtida em ftp://geoftp.ibge.gov.br/organizacao_territorial/divisao_territorial/2014/dtb_2014.zip

⁷ Os respondentes alcançados pela amostra foram selecionados aleatoriamente.

constituído de perguntas fechadas, pré-definidas, com múltiplas escolhas. Uma das questões se utilizou de escala *Likert*⁸.

Os questionários e os termos de consentimento livre e esclarecido foram encaminhados em formulário impresso aos respondentes, com o auxílio do Departamento de Pessoal de ambos os Municípios, durante o período de 14 de julho de 2014 a 18 de julho de 2014.

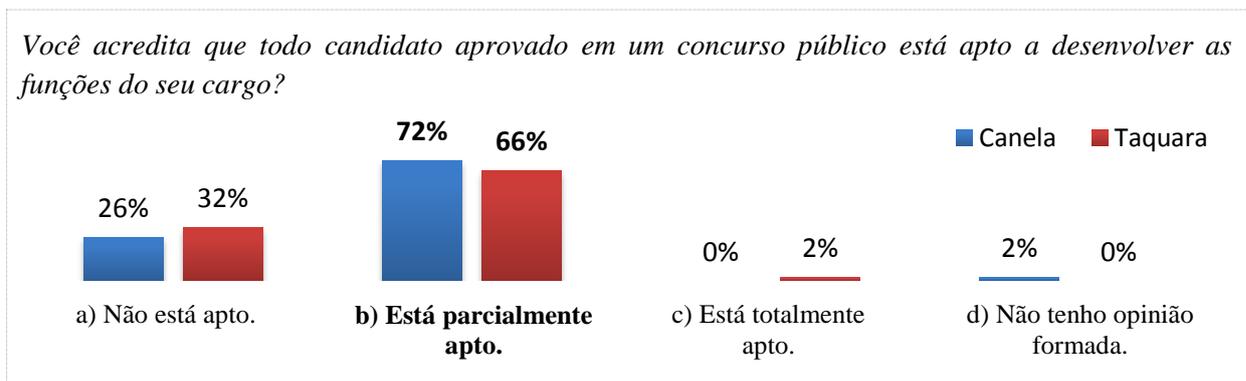
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são demonstrados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários, através de gráficos que identificam a pergunta realizada e a frequência de respondentes, em percentuais. Expõe-se, também, a análise dos dados.

4.1 Da aptidão de candidatos aprovados em concurso e treinamento inicial

Considerando a necessidade de concurso público para o ingresso no quadro efetivo da instituição, os respondentes foram submetidos a um questionamento acerca da aptidão de candidatos aprovados, conforme pode ser observado no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Aptidão dos Aprovados em Concurso Público



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

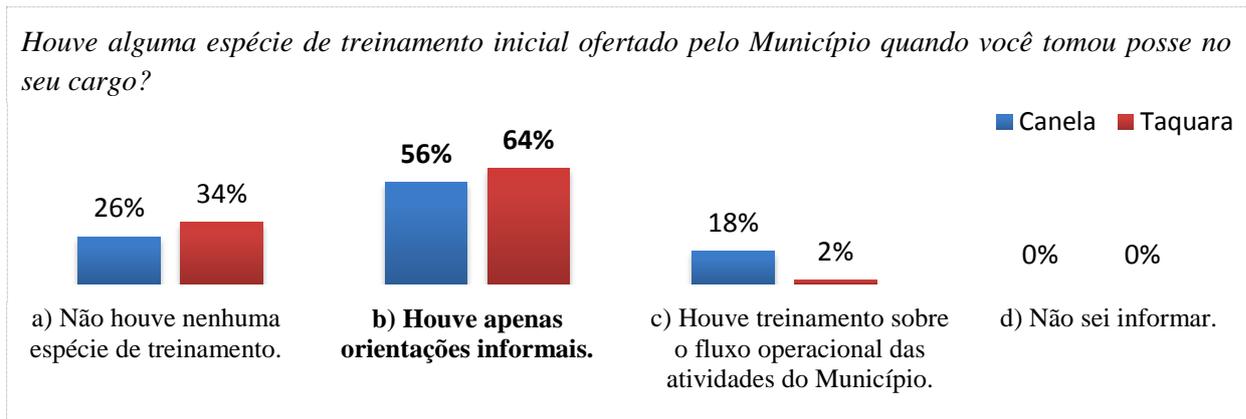
De acordo com os resultados obtidos no gráfico acima, percebe-se que, embora uma significativa parcela dos servidores acredite que candidatos aprovados em concursos públicos não estão aptos para desenvolverem as funções do cargo, a maioria preferiu afirmar que os candidatos estão parcialmente aptos, demonstrando que o concurso público não é um instrumento definitivo para testar a aptidão dos candidatos. Estes dados podem ser associados

⁸ Escala de resposta psicométrica usada em questionários.

ao entendimento de Queiroz (2011), especialmente quando este menciona que o concurso público é apenas uma parte da qualificação necessária para as atividades que serão desenvolvidas pelo servidor.

No que se refere ao treinamento introdutório, foi questionado se os Municípios possuem algum sistema de capacitação inicial para os aprovados em concurso público. As respostas são apresentadas no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Treinamento Inicial para os Aprovados em Concurso Público



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O gráfico acima possibilitou observar uma pequena disparidade entre Canela e Taquara, pois 18% dos respondentes canelenses afirmaram ter havido treinamento inicial, contra 2% do outro Município. Ainda assim, as alternativas *a* e *b* somaram a maior quantidade de respostas, indicando a inexistência de um treinamento inicial planejado e de forma sistêmica, em ambos os órgãos pesquisados.

Com base nos ensinamentos de Las Casas (2007), é possível deduzir que, não havendo uma capacitação introdutória do colaborador, a instituição poderá absorver um profissional que não irá se adequar rapidamente aos procedimentos padrões, além de não formar uma visão sobre a estrutura, hierarquia e demais informações necessárias para o cumprimento das tarefas.

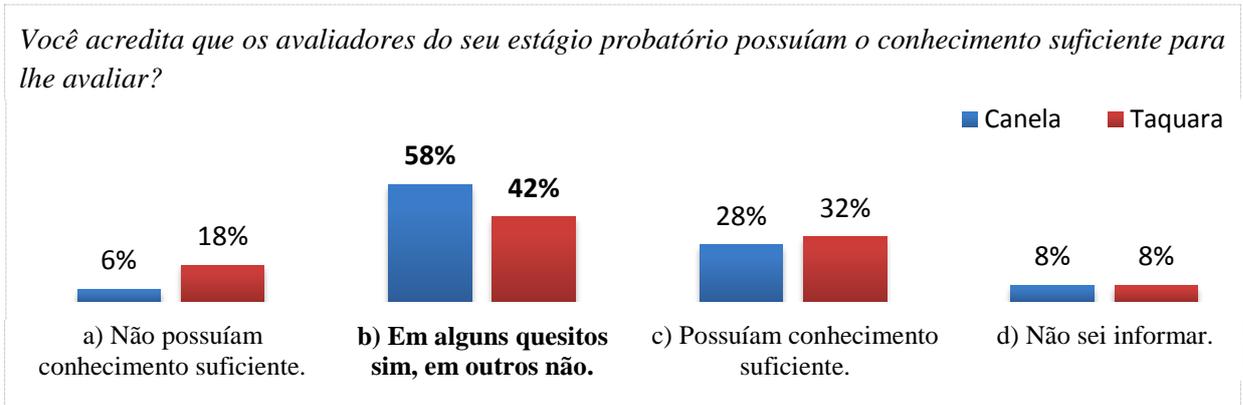
4.2 Do estágio probatório

Os servidores aprovados em concurso público necessitam ser avaliados por uma comissão de estágio probatório para adquirir a estabilidade. Partindo desta exigência legal e considerando que todos os respondentes já foram avaliados e aprovados no estágio probatório,

foi questionado se os seus respectivos avaliadores demonstraram possuir o conhecimento necessário para esta tarefa.

As respostas dos servidores podem ser identificadas no Gráfico 3.

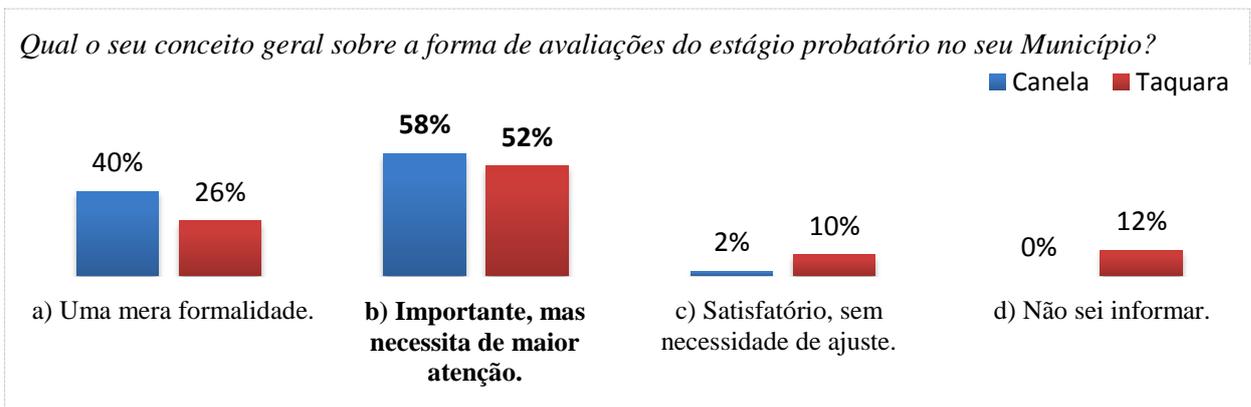
Gráfico 3 – Conhecimento dos Avaliadores do Estágio Probatório



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Ainda que, aproximadamente, 30% de ambos os Municípios concordaram ao afirmar que os avaliadores possuíam conhecimento necessário, conforme pode ser visualizado no gráfico acima, a alternativa *b* foi a que obteve a maior representatividade, pois aproximadamente 60% dos respondentes de Canela e 40% dos servidores taquarenses indicaram que os avaliadores não possuíam conhecimento suficiente. Essa afirmação demonstra que, na visão dos respondentes, os avaliadores não possuíam o conhecimento na plenitude no momento da avaliação, no que tange aos quesitos de avaliação dos estágios probatórios. Ainda sobre esta matéria, foi questionado acerca da opinião dos respondentes no que se refere aos estágios probatórios em âmbito geral, conforme apresentado no Gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4 – Conceito Geral sobre Estágio Probatório



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Conforme os dados do gráfico acima, 40% dos servidores canelenses responderam que consideram as avaliações do estágio probatório em seu Município uma mera formalidade, assinalando a alternativa *a*. Além disto, mais da metade dos respondentes, de ambos os Municípios, acreditam que as avaliações são importantes, mas que carecem de ajustes.

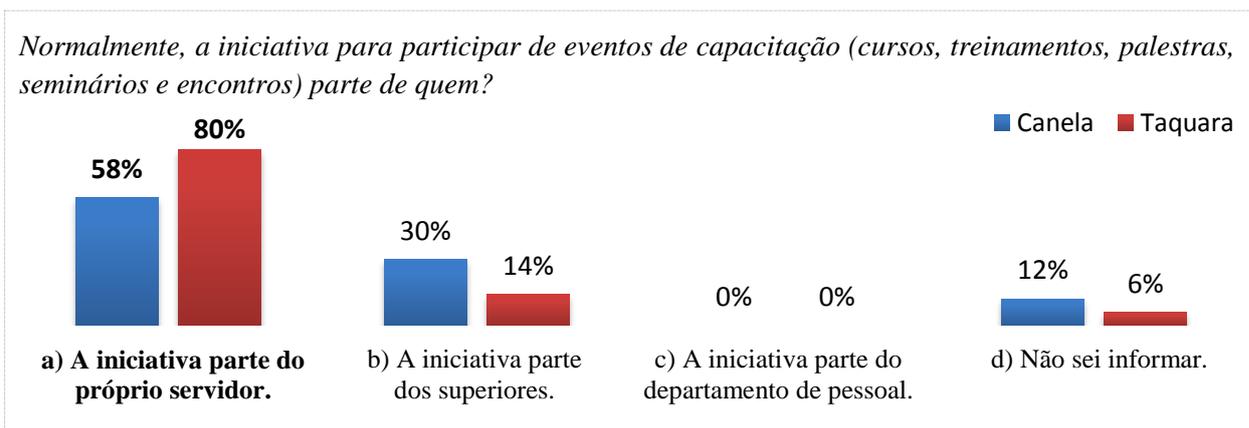
A avaliação do estágio probatório constitui-se em uma importante ferramenta de gestão ao administrador público, pois, por seu intermédio, buscam-se identificar os servidores aptos a permanecerem no exercício de um cargo público. Além disso, pelos diversos requisitos avaliados, é possível oportunizar a recuperação de fatores que necessitam ser revistos e aprimorados pelo servidor (SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2011, p. 291).

O conceito acima, infelizmente, não reflete os resultados encontrados, pois estes demonstraram uma evidente necessidade de manutenção dos estágios probatórios, que fogem de sua real finalidade.

4.3 Da disponibilidade da capacitação

Quando questionado aos servidores sobre a quem compete a iniciativa para participar de cursos, treinamentos e demais instrumentos de capacitação, as respostas foram as seguintes, de acordo com o Gráfico 5.

Gráfico 5 – Iniciativa de Participar em Eventos de Capacitação



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

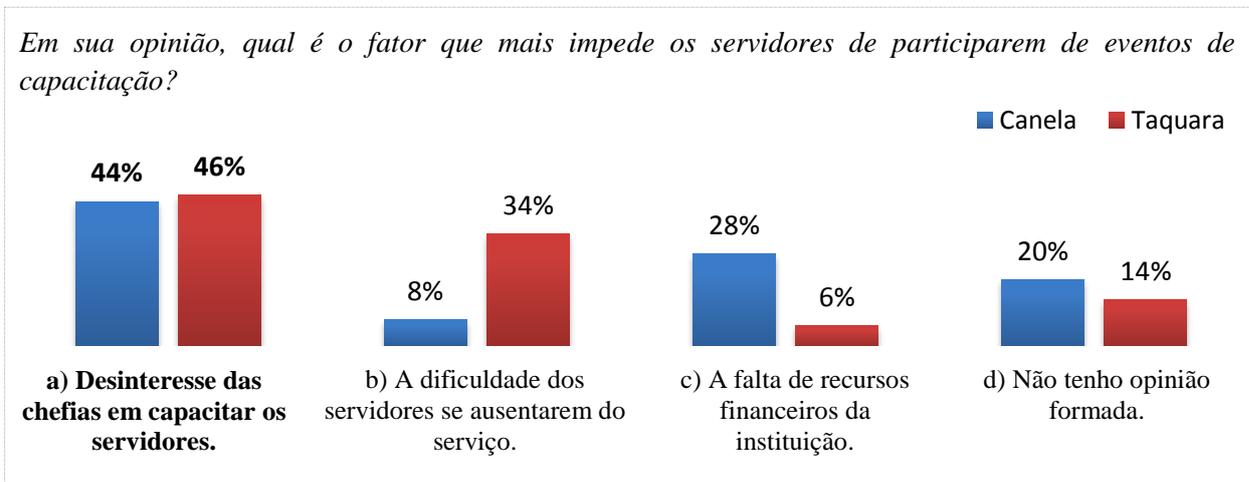
Ao observar o gráfico acima, percebe-se que mesmo com 30% dos respondentes de Canela assinalando a alternativa *b*, a maioria de ambos os Municípios declararam que são os próprios servidores que tomam a iniciativa para participarem de eventos de capacitação, com uma maior incidência dos respondentes de Taquara.

Não havendo um impulso sistêmico dos superiores para que os servidores sejam capacitados, poderá ocorrer um desinteresse por parte dos colaboradores, criando uma limitação na tarefa de expandir o conhecimento, na visão de Marconi (2005).

Destaca-se também que 12% dos respondentes de Canela não souberam informar sobre a quem compete a iniciativa para participação nestes eventos.

Sobre uma possível dificuldade de se capacitarem, foi questionado aos servidores sobre o fator que mais os impede de participarem de cursos, treinamentos e palestras. As respostas são apresentadas no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Fatores que Impedem a Participação em Cursos e Treinamentos



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

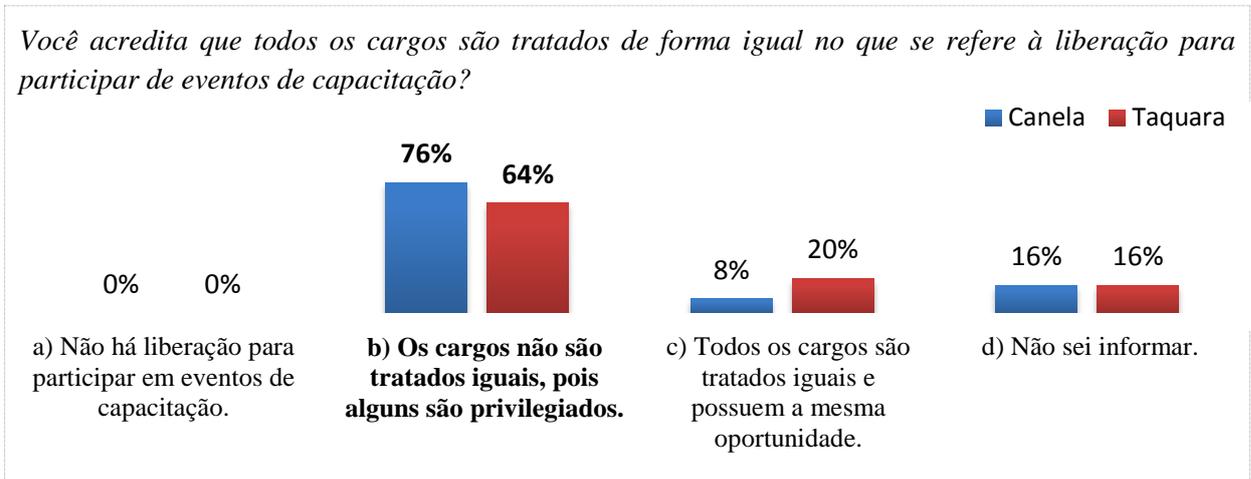
De acordo com o gráfico acima, pode-se afirmar que, aproximadamente a metade dos respondentes dos Municípios assinalou a alternativa *a*, acreditando que os superiores não possuem interesse em capacitar os servidores. A discrepância de opiniões ficou por conta das alternativas *b* e *c*, onde 34% dos servidores de Taquara entende que há uma dificuldade de se ausentarem do serviço, enquanto 28% dos canelenses afirmaram que a falta de recursos financeiros é o fator mais impeditivo.

Observa-se que o resultado é negativo, pois com exceção da terceira e quarta opção de resposta, as demais demonstram uma clara deficiência nos instrumentos de administração destas organizações, no que se refere à capacitação.

No que diz respeito à autorização dos superiores para que os servidores possam participar de eventos de capacitação, foi questionado aos respondentes quanto à existência de

isonomia⁹ no tratamento dos diferentes cargos existentes no Município. No Gráfico 7 podem ser observadas as incidências de respostas.

Gráfico 7 – Isonomia na Liberação para Eventos de Capacitação



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Observa-se que, em ambos os Municípios, não há restrição taxativa para participar de eventos de capacitação, conforme apresenta o gráfico acima, e isto é um fator positivo. Porém, a grande maioria dos respondentes acredita que há um tratamento diferenciado entre os cargos, havendo privilégio para alguns.

Infelizmente, no Brasil, o que se pode constatar em alguns setores é que o treinamento ocorre de forma descontínua. Não há atividades programadas. As decisões sobre a necessidade de treinamento são geralmente para “apagar incêndios”, ou seja, para resolver problemas imediatistas. Apesar de esta forma ser melhor do que não ter nenhuma, uma repetição desprogramada pode prejudicar o alcance dos resultados. (LAS CASAS, 2007, p. 134)

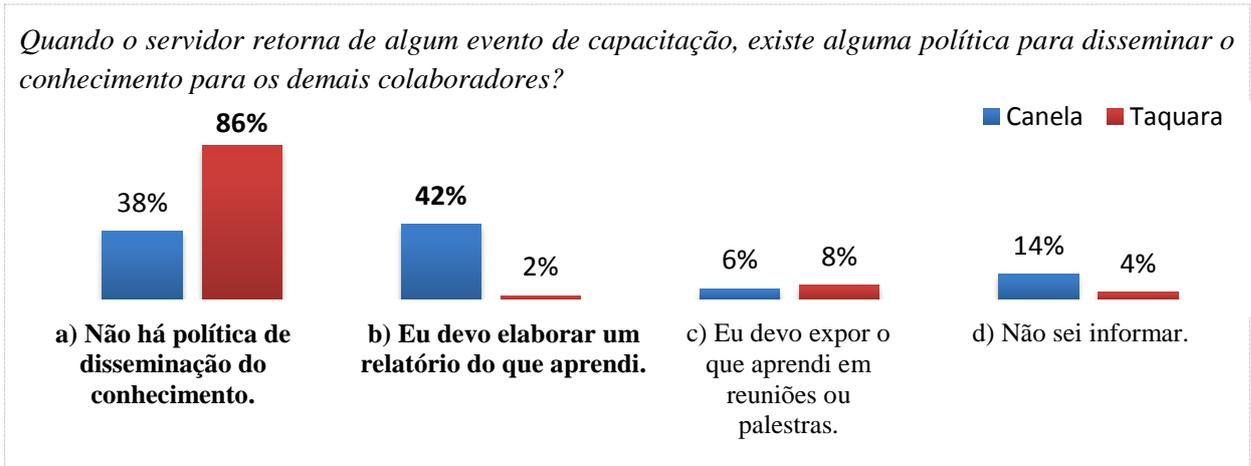
A opinião de Las Casas (2007) corresponde aos resultados encontrados, pois demonstram uma possível falta de planejamento da capacitação que envolva todas as áreas, bem como uma possível dificuldade de comunicação entre os gestores e os servidores.

4.4 Do estímulo à capacitação

A pesquisa questionou os servidores acerca de uma possível política adotada pelo Município, para transmitir o conhecimento adquirido em cursos e treinamentos para os demais servidores, conforme apresentado no Gráfico 8.

⁹ Tratamento igualitário.

Gráfico 8 – Política de Disseminação do Conhecimento

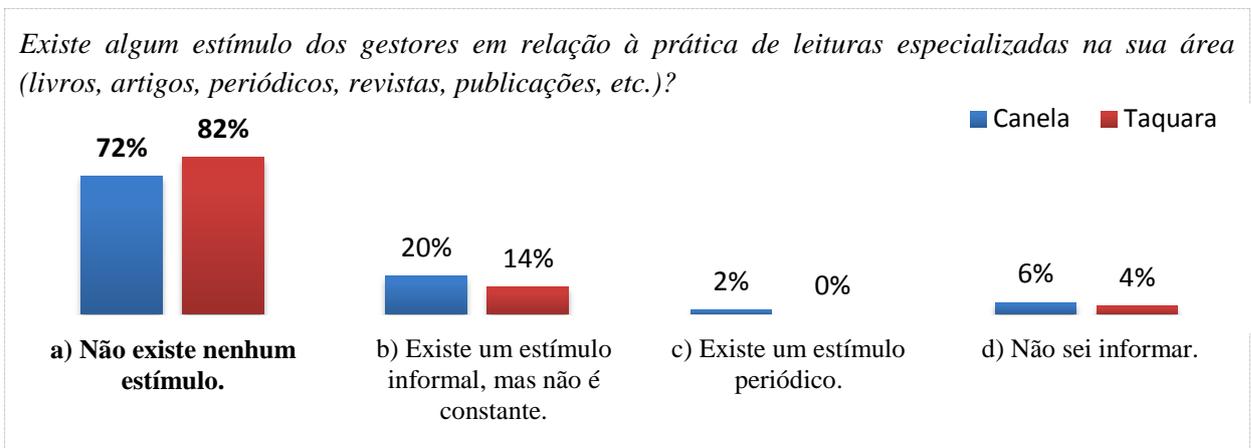


Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

De acordo com os resultados acima, 42% dos respondentes canelenses afirmaram que devem elaborar relatório do aprendizado em eventos de capacitação. Já os respondentes de Taquara foram praticamente unânimes em afirmar que não há nenhuma espécie de política para disseminar o conhecimento. Assim, observa-se uma vantagem do Município de Canela em relação à disseminação do conhecimento, pois a adoção de políticas que priorizem esta ferramenta maximiza os investimentos realizados em cursos e treinamentos.

Os servidores também foram questionados sobre a possível existência de estímulo às leituras especializadas e capacitação relacionada à visão sistêmica de suas respectivas instituições. A distribuição das respostas pode ser visualizada nos Gráficos 9 e 10.

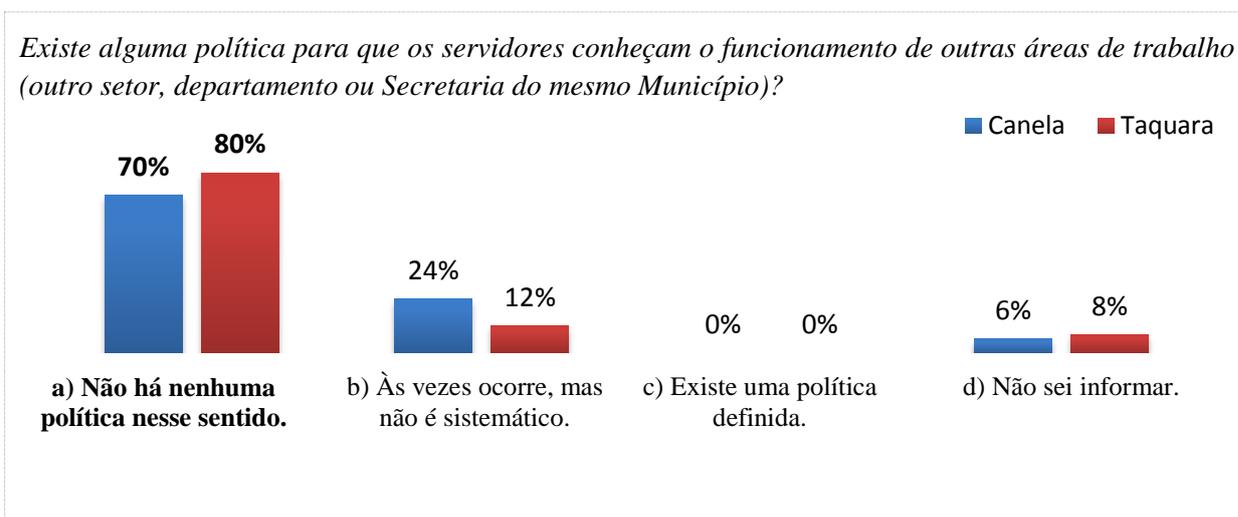
Gráfico 9 – Estímulo à Prática de Leituras Especializadas



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Analisando os dados obtidos do gráfico anterior, percebe-se que a grande maioria dos respondentes declarou não haver nenhum estímulo dos gestores para a prática de leituras relacionadas com as competências profissionais, o que revela uma fragilidade dos órgãos pesquisados, pois esta costuma ser uma alternativa de capacitação mais acessível, guardada a sua proporcionalidade. E, certamente, vai ao encontro das lições de Marx (1968), quando este menciona que o desenvolvimento do conhecimento orienta o colaborador para as novas atividades e o prepara para responsabilidades futuras.

Gráfico 10 – Política de Capacitação para uma Visão Sistêmica da Instituição



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

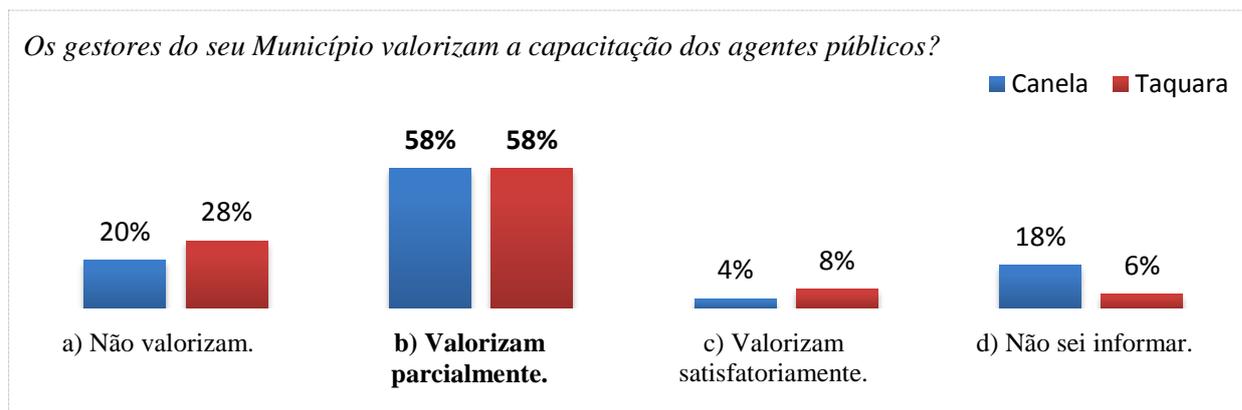
Pode-se constatar no gráfico acima, que a grande maioria dos respondentes afirmou não haver política que envolva a construção de conhecimento sobre outros setores e departamentos do mesmo Município, o que demonstra uma aparente dificuldade das instituições em estimular uma organização mais horizontal, conforme menciona Porter (1989), prejudicando uma possível colaboração mútua entre os servidores.

4.5 Da capacitação em âmbito geral

A penúltima questão aplicada aos respondentes tratou da valorização da capacitação dos agentes públicos, pelos respectivos gestores.

Os resultados podem ser visualizados no Gráfico 11 .

Gráfico 11 – Como os Gestores Valorizam a Capacitação

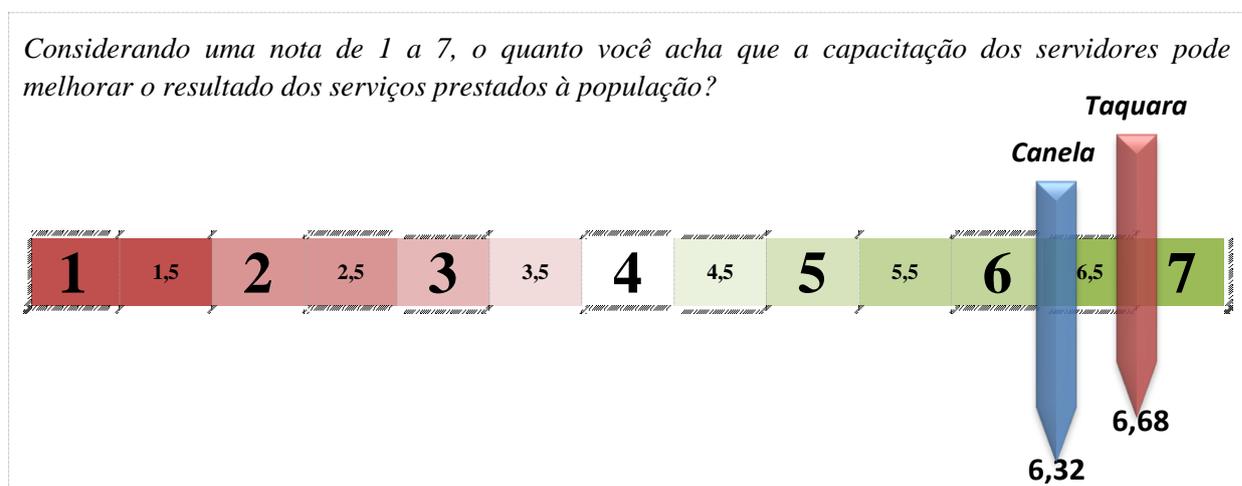


Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Os servidores dos Municípios de Taquara e Canela empataram em 58% de respondentes que assinalaram a alternativa *b*, acreditando que os gestores valorizam parcialmente a capacitação dos agentes públicos de seus Municípios. Devido à objetividade da questão, cabe destacar que dez servidores de Canela e quatorze de Taquara assinalaram a alternativa *a*, indicando que os gestores não valorizam a capacitação, representando 20% e 28% das respostas, respectivamente. Os dados obtidos demonstram uma discrepância entre a importância da capacitação destacada pelos autores citados nos pressupostos teóricos e a efetiva execução de políticas de capacitação adotadas pelos gestores, na visão dos respondentes.

Para concluir a bateria de questões, os respondentes tiveram de atribuir uma nota de referência para o quanto estes acham que a capacitação pode melhorar o resultado final dos serviços prestados aos munícipes, conforme demonstrado no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Escala de Relevância da Capacitação no Serviço Público



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Com base na demonstração do gráfico acima, pode-se observar que em uma escala de 1 a 7, os respondentes de Canela atingiram 6,32 pontos, enquanto os de Taquara, 6,68 pontos.

Estes dados evidenciam que ambos os Municípios foram extremamente positivos em relação à capacitação como fator determinante para o resultado dos serviços, compartilhando da visão de Las Casas (2007), apresentada nos pressupostos teóricos, ao afirmar que a capacitação é uma atividade essencial para a prestação de serviços com qualidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de melhorar a forma de gerir os Municípios não é matéria que demande extensos estudos para ser comprovada. A carência de reparos estruturais é perceptível. Entretanto, para que as críticas sejam bem direcionadas, torna-se essencial uma compreensão mais coerente sobre o grau de dificuldade que permeia a administração de um Município, onde o gestor deve dispor de sólidas habilidades para distinguir as peculiaridades da esfera pública em relação à privada e traçar um caminho que priorize o bem-estar do coletivo.

Tendo como base estas dificuldades, relacionadas com as Administrações Municipais, a pesquisa se ateve exclusivamente ao tema capacitação dos servidores públicos, e em específico aos estatutários estáveis.

No que se referem ao concurso público, os dados indicaram que este procedimento não é um divisor de águas entre estar apto ou não para a execução das tarefas. Desta forma, é dedutível que um processo de capacitação deva ser iniciado no momento em que o candidato toma posse em seu cargo. Ocorre que, de acordo com os respondentes, este sistema de treinamento inicial não está sendo executado de forma rotineira e satisfatória nos Municípios pesquisados.

Sobre o estágio probatório, a grande maioria dos servidores submetidos ao questionário informou que os avaliadores não possuíam o conhecimento total para as áreas de avaliação, fazendo com que o processo fosse tratado apenas como uma formalidade.

Em matéria de disponibilidade de capacitação, a pesquisa indicou que os gestores não estão administrando adequadamente a programação e execução de atividades como cursos e treinamentos, porque, na maioria das vezes, a iniciativa de participar em eventos deste tipo parte do próprio servidor, que acredita haver um desinteresse das chefias em capacitar os servidores, conforme apontou resultado de uma das questões.

Os dados obtidos sobre questões relacionadas ao estímulo às atividades de capacitação proporcionaram concluir que as Administrações Municipais não estão adotando políticas razoáveis para maximizar o grau de conhecimento dos servidores, tendo em vista que grande parcela dos respondentes informou não haver política de disseminação de conhecimento ao retornar de algum evento de capacitação, bem como o baixo incentivo para que os colaboradores pratiquem a leitura de informações relacionadas com suas áreas de atividades.

No que se refere à capacitação em âmbito geral, é possível deduzir que muito há de ser feito em prol da capacitação dos servidores, pois acima da metade dos respondentes de ambos os órgãos pesquisados afirmaram que a valorização neste segmento é parcial.

O reflexo da capacitação nos serviços finais prestados à população foi altamente valorizado perante os respondentes, que atribuíram notas de grande teor na questão que estabelecia uma escala de importância para este atributo. Percebe-se com isto que, na visão do próprio servidor público, a qualidade na prestação dos serviços à população está intrinsecamente ligada ao seu nível de capacitação.

Considera-se que este estudo contribuiu para a formação acadêmica e profissional do autor desta pesquisa, pois o tema escolhido se apresenta como um fator determinante para a valorização das pessoas, que são a essência de qualquer negócio. No que tange à Academia, crê-se que este artigo colaborou para evidenciar a necessidade dos docentes dispenderem maior atenção às matérias relacionadas com administração pública, devido às abordagens teóricas e os exemplos práticos lecionados em classe considerarem, na maioria das vezes, apenas empresas privadas.

Face ao exposto nestas considerações finais, entende-se que os objetivos almejados pelo estudo foram alcançados, na medida em que possibilitou identificar que a capacitação é um elemento essencial para a otimização da atividade pública, mas que os gestores necessitam aprimorar em grande escala as políticas de capacitação, pois não estão sendo executadas em nível satisfatório, na visão dos próprios servidores municipais.

Sugere-se aos interessados na ampliação deste estudo, que estendam os questionários a uma maior parcela de respondentes, bem como que se considerem os servidores de acordo com suas respectivas Secretarias Municipais, na tentativa de perceber uma possível diferenciação de visão e tratamento entre os servidores de áreas de trabalho distintas.

Conclui-se o presente artigo com a expectativa de que os resultados analisados sirvam de alavanca aos gestores públicos, no sentido de adotar uma administração mais estratégica dos recursos humanos, estimulando a capacitação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BIRCK, Luis Fernando. *O líder profissional: comportamentos e atitudes para ter uma equipe entusiasmada*. Canoas: Tecnicópias, 2006.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- FAMURS. *Planejamento Estratégico 2011 – 2015*. Porto Alegre, RS, 2011, 43p.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 5. Ed. 2. Reimp. São Paulo: Atlas. 2007.
- LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MARCONI, Nelson. *Políticas integradas de recursos humanos para o setor público*. São Paulo: Edições Fundap, 2005.
- MARX, Fritz Morstein. *Elementos de administração pública*. São Paulo: Atlas, 1968.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo: RT, 2001.
- PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. 14. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- QUEIROZ, Roosevelt Brasil. *Formação e gestão de políticas públicas*. 3. Ed. Curitiba: Ibpe, 2011.
- SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. *Manual do gestor público: um guia de orientação ao gestor público*. Porto Alegre: CORAG, 2011.

SALDANHA, Clezio. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUZA, Jorge Bento de. *Controle interno municipal: uma abordagem prática*. Porto Alegre: Evangraf, 2006.