

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**CLEONICE DA SILVA RITTER**

**NECESSIDADE DA CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE  
PESSOAS NO SETOR PÚBLICO DO MUNICÍPIO DA LAPA**

Lapa - PR  
2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**Cleonice da Silva Ritter**

Necessidade da Capacitação e Qualificação de Pessoas no Setor Público do  
Município da Lapa.

PROJETO TÉCNICO apresentado à  
Universidade Federal do Paraná  
para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. JOSÉ ROBERTO FREGA

**LAPA - PR**

**2011**

*Agradeço aos meus filhos pelo apoio,  
e incentivo aos estudos; ao meu  
marido, pela paciência ao  
longo do curso e da elaboração deste  
trabalho; aos meus colegas de trabalho, pelas  
sugestões e revisões; aos mestres, pelos  
conhecimentos e experiência transmitidos; aos colegas e amigos  
pelo companheirismo nas aulas; e a Deus,  
acima de tudo.*

***“Quando as empresas satisfazem seus diversos públicos, como clientes, usuários, funcionários, a sociedade de uma forma geral e o governo, entre outros, e ainda por cima resolvem seus problemas e atingem seus objetivos, elas estão sendo eficientes e eficazes em sua administração.”***

*Teorias da Administração I / Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro, Neiva de  
Araújo  
Marques. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC;  
[Brasília]:  
CAPES: UAB, 2009.*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	05
1.1. Apresentação.....	06
1.2. Objetivo Geral.....	07
1.2.1. Objetivos Específicos.....	08
1.3. Justificativas.....	09
<b>2. REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICO</b> .....	10
2.1. Organização e Serviço Público.....	11
2.2. Qualificação Profissional.....	11
2.3. Gestão do Desempenho.....	11
2.4. Eficiência e Eficácia.....	12
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	13
<b>4. ORGANIZAÇÃO PÚBLICA</b> .....	14
4.1. Descrição Geral.....	15
4.2. Diagnóstico.....	15
<b>5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b> .....	16
5.1. Desenvolvimento de Projeto.....	17
5.2. Plano de Implementação.....	18
5.3. Recursos.....	19
5.4. Resultado Esperado.....	20
5.5. Riscos Envolvidos.....	21
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	22
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	23

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda um tema que busca apontar a importância da conscientização da qualidade do profissional no setor público, bem como o envolvimento do setor de forma ampla em busca da obtenção de retorno.

Sendo assim, o tema tem fundamento na necessidade dessa capacitação e na introdução de um novo padrão de conhecimento, identificando o número de profissionais capacitados, motivando e conscientizando as organizações de que quanto mais qualificação um profissional obtiver, mais qualidade terá o serviço prestado.

A cada um dos pontos que expõe o tema, pode-se perceber que a falta de qualificação e capacitação afeta não somente o ambiente organizacional, mas, também o ambiente externo já que, a organização em questão presta serviços para a sociedade em geral e assim, depende da avaliação de seus contribuintes.

De acordo com Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro e Neiva de Araújo Marques (2009):

A qualidade de um produto ou de um serviço prestado pode e deve ser visto sob dois olhares distintos que são: a ótica do prestador do serviço e a ótica do contribuinte. Do ponto de vista do contribuinte a qualidade está associada ao valor e à utilidade reconhecida ao serviço prestado, como, por exemplo, funções desempenhadas, simpatia de quem atende, rapidez no atendimento, eficácia do serviço, etc. já do ponto de vista do servidor público, aquele que presta o serviço, a qualidade se associa à concepção e produção de um produto que vá ao encontro das necessidades do cliente.

Porém, se o servidor público não tiver condições e não tiver os instrumentos necessários para exercer a sua função e prestar o melhor serviço para o contribuinte, este não estará agindo de forma eficiente e eficaz, causando assim, uma queda na qualidade do serviço prestado; o que por sua vez, acarreta um maior grau de insatisfação por parte dos contribuintes e também um agravante de desmotivação por parte do servidor.

Outro fator agravante é o de que a organização nem sempre se importa com essa necessidade de capacitação, isto é, muitas vezes o servidor tenta ir em busca de conhecimento, mas a instituição não age em prol do mesmo, nem com programas de capacitação e nem com incentivos a quem busca esse tipo de conhecimento.

Os resultados obtidos a partir de questionário realizado no departamento e pesquisas bibliográficas são preocupantes, pois, revelou-se que não há no um processo formal de qualificação continuada, o que faz com que os servidores encontrem diversos obstáculos com relação ao trabalho a ser executado e não consiga ultrapassá-los, o que, compromete seu desempenho profissional e a qualidade do serviço prestado.

### 1.1. APRESENTAÇÃO

Como cita Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro e Neiva de Araújo Marques (2009):

Uma boa administração é baseada em conceitos e princípios fundamentais que possibilitam identificar se a organização está em direção à realização de suas metas ou se está fazendo outro caminho não esperado. Dentre esses conceitos, existem dois que são fundamentais para medir o desempenho da organização que são: a eficiência e a eficácia.

Eficiência é a capacidade de “fazer as coisas direito”, assim, no caso do tema escolhido, um bom funcionário público é aquele que consegue uma maior produtividade em relação à quantidade de insumos para sua consecução. Já a eficácia consiste na capacidade de conseguir resultados, ou seja, escolher os objetivos mais adequados e os melhores meios para alcançá-los.

Porém, se a organização não possui funcionários qualificados para prestar os serviços à população com certeza estará sendo ineficaz e ineficiente. Por esse motivo, escolheu-se uma organização pública onde facilmente se pode verificar essa falta de qualificação dos funcionários, o que por sua vez, faz com que os mesmos ultrapassem uma série de obstáculos para continuar prestando os serviços essenciais à sociedade.

Analisando os aspectos profissionais da organização (Depto. De Cadastro e Tributação), facilmente podem-se perceber as carências profissionais que os funcionários enfrentam. Muitas vezes, o profissional tem carência em instruir-se em algum assunto ou alguma inovação tecnológica, mas, nem sempre a organização mostra interesse em apoiar o funcionário. Dessa forma, o funcionário acaba se tornando cada vez menos motivado a exercer sua função, prejudicando assim os contribuintes que dependem de informações e de serviços prestados por parte dos mesmos.

Segundo Marcelo Dias Ferreira (referência de internet citado nas referencias bibliográficas):

A falta de qualificação acaba afetando não somente o ambiente interno da organização, onde estão inseridos os servidores, mas, também o ambiente externo, onde estão inseridos os contribuintes. Desse modo, ocorre uma indignação e insatisfação da população a qual o setor presta serviços, causando efeitos negativos na organização como, por exemplo, falta de credibilidade, desprestígio, ineficiência, entre outros.

Sem dúvida esse problema causa muitos descréditos à organização, pois, mesmo que se trate de uma organização pública, onde não se busca a obtenção de lucros, a instituição tem a sua missão e deve caminhar em busca de seu objetivo central. Logo, se a organização não é vista pelos usuários dos serviços prestados (neste caso, os contribuintes) como eficiente ela com certeza estará caminhando em rumo contrário às suas finalidades.

## 1.2. OBJETIVO GERAL

Buscando contribuir para o enriquecimento dos estudos na qualificação de pessoas no setor público, o presente trabalho tem por objetivo proporcionar algumas sugestões para a resolução desse problema objetivando primordialmente a eficiência e bom funcionamento da máquina pública em busca da prestação de melhores serviços à sociedade. Dessa maneira, se procurou entender o quão difícil é para um funcionário público exercer suas funções dentro do universo da organização, sem a qualificação necessária para isso.

Os servidores precisam ser cada vez mais habilitados e capacitados para saber e identificar desafios organizacionais, descobrir novas oportunidades e, sobretudo, prestar o melhor serviço possível à população em geral. Portanto, para que isso ocorra, deve haver uma opção de Governo, espontânea ou induzida, que defina as responsabilidades de cada núcleo da administração (isto é, esferas municipais e estaduais), estabelecendo metas para que ao longo do tempo, os servidores passem a ser mais qualificados e tenham um maior preparo potencializando a qualidade de serviço prestado.

Para isso, o trabalho apresentado defende um sistema de gestão de pessoas que se baseia em destruir qualquer falta de competência por parte dos servidores públicos. Esse tipo de gestão conhecida como gestão por competências,



busca compreender quais são as competências críticas para o sucesso da instituição e desenvolvê-la junto ao quadro de funcionários internos para que sejam gerados resultados para a organização e desenvolvimento profissional permanente para os servidores, assim como, consiste em abastecer a organização com mão de obra cada vez mais qualificada.

Segundo Idalberto Chiavenato (2008):

A Gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

A Gestão por Competências é composta por alguns subsistemas, como:

- Mapeamento e descrição de Competências;
- Mensuração de competências;
- Remuneração por Competências;
- Seleção por Competências;
- Desenvolvimento de Competências;
- Avaliação de Desempenho por Competências;
- Plano de Desenvolvimento por Competências.

Sendo assim, para a resolução do problema este trabalho toma como base esse tipo de gestão aliado à implantação de um programa de capacitação continuada dos servidores, objetivando através dos subsistemas de gestão por competências.

A implementação das soluções tem que ser feita de forma gradual e sempre visando à maior satisfação do contribuinte para com a organização e o serviço prestado. Dessa forma, as avaliações dos resultados a partir da implementação do plano de capacitação são muito importantes para se medir como a organização, os contribuintes e os servidores estão agindo depois das melhorias.

### **1.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

O trabalho aqui exposto tem como objetivo a proposta de implantação de diversas ações de formação profissional proporcionando ganhos e satisfação profissional que uma nova aprendizagem proporciona aos trabalhadores do setor público bem como o aumento do nível de satisfação dos contribuintes.

As mudanças decorrentes de alguns novos paradigmas do mundo de trabalho obrigam o setor público a procurar promover a capacitação, qualificação e aperfeiçoamento de seus funcionários, objetivando a formação de quadros profissionais para servir com mais qualidade aos setores da sociedade.

Com a implantação de uma política de capacitação, e reconhecimento, espera-se que o nível da organização e dos serviços prestados avance. Dessa forma, para que uma instituição se torne mais eficaz e eficiente é essencial que haja a criação de um ambiente mais desafiador e estimulante para que os funcionários sintam-se responsáveis pelos resultados que a organização irá atingir. Sem dúvida, isso pode ser alcançado com a capacitação e valorização dos servidores.

A proposta de qualificação profissional causa uma nova visão sobre o ponto de vista do servidor público, fazendo com que ele se destaque para a organização, bem como, confirme a idéia de que melhorar os serviços prestados à sociedade está inteiramente ligado com a contínua qualidade no atendimento prestado e do entendimento do papel dos agentes públicos.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

Os passos para a capacitação e qualificação dos profissionais são lentos, já que, os governos não têm um plano de carreira e de qualificação formado em longo prazo para os funcionários do setor público. Porém, já existem idéias sendo consideradas a esse respeito para que as organizações públicas comecem a se alinhar à nova realidade temporal, como por exemplo, o Plano Diretor do governo do Brasil desenvolvido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE, 1995) que já apresenta uma política abrangente de recursos humanos, contemplando aspectos múltiplos. Eis um trecho:

Modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho.

Mas, ainda há muito a ser feito, pois, o processo de profissionalização deve visar o fortalecimento do poder dos quadros efetivos que integram o setor público através de programas que visam o bom desempenho do servidor, da organização e do serviço prestado ao público.

Portanto, nas organizações públicas não se valoriza muito o processo de qualificação de servidores, o que é bastante preocupante, uma vez que isso acaba afetando o desenvolvimento profissional de cada funcionário. Pois, de acordo com Abraham Maslow, autor do livro Teoria da Motivação Humana, a necessidade de auto realização, embora esteja no topo da pirâmide da hierarquia das necessidades é muito importante já que, envolve pontos que estão diretamente ligados com a preocupação do funcionário em seu auto crescimento profissional.

Na visão de Chiavenato (2008):

A qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento é um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento da instituição, que visa promover continuamente, o desenvolvimento dos servidores, para que desempenhem suas atividades com mais qualidade e eficiência.

Dessa forma, a justificativa para a apresentação deste trabalho é a de contribuir para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, sempre buscando a melhor prestação do serviço, a satisfação do contribuinte e a valorização do funcionário.

## **2. REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA**

A partir dos estudos bibliográficos feitos ao longo do trabalho, presume-se que a adoção de novos métodos que possibilitam o bom funcionamento do setor não podem em hipótese alguma ser descartados, pois, com base no modelo de gestão de pessoas e gestão por competências, é possível definir com clareza as dificuldades enfrentadas pelos servidores, determinar os passos a serem seguidos e conseqüentemente superar os obstáculos encontrados.

De acordo com Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro Neiva de Araújo Marques (2009), Levitt (1985),

Afirma que administrar consiste em analisar racionalmente uma situação e selecionar os objetivos a serem alcançados, desenvolvendo sistematicamente estratégias para atingir tais objetivos, coordenando os recursos, desenhando racionalmente a estrutura, dirigindo e controlando com precisão, e finalmente motivando e recompensando as pessoas que trabalham para que os objetivos sejam efetivamente alcançados.

Dessa forma este trabalho através dos levantamentos, pesquisas bibliográficas e estudos realizados ao longo deste visa criar contribuições para que a discussão e a prática da capacitação funcional nas organizações públicas sejam

estimuladas e ampliadas possibilitando assim, a melhora do clima organizacional que por sua vez afeta a motivação, o desempenho e a satisfação do servidor. Acredita-se, portanto que não somente a organização será a única beneficiada com as mudanças, mas sim que cada campo envolvido verá os resultados na íntegra e com certeza só irá ganhar com os efeitos produzidos.

## 2.1. ORGANIZAÇÃO E SERVIÇO PÚBLICO

De acordo com Meirelles (2004) serviço público é todo serviço prestado pela Administração Pública ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado.

Para Prêve (2010),

uma organização reflete o desempenho das pessoas que a incorporam, mas as pessoas nas organizações públicas não são geridas adequadamente, pois é comum na gestão pública o preenchimento de cargos por critérios políticos, privilegiando aqueles vinculados ao chamado alto escalão. E esse sem dúvida é um grande problema a ser superado, pois, muitas vezes um funcionário não é colocado em um cargo por seu desempenho ou sua qualificação e sim por questões políticas.

## 2.2. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Segundo o site Wikipedia ([www.wikipedia.com.br](http://www.wikipedia.com.br) acesso em 02/10/2011), qualificação profissional pode ser entendida como a preparação do cidadão através de uma formação profissional para que ele ou ela possa aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho. Seu objetivo principal é a incorporação de conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços, por meio de processos educativos desenvolvidos em diversas instâncias (escolas, sindicatos, empresas, associações).

## 2.3. GESTÃO DO DESEMPENHO

De acordo com Brandão e Guimarães (2001),

A gestão do desempenho no trabalho caracteriza-se como subsistema de gestão de pessoas. Envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, sob uma perspectiva funcionalista, o aprimoramento do desempenho das pessoas.

Conforme, Carbone, Brandão e Leite (2005),

Comentam que identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais constitui uma das etapas mais importantes do processo de capacitação. Para essa identificação, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia da organização.

“Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental”, conforme proposto por Bruno-Faria e Brandão (2003). Podem ser utilizados, ainda, outros métodos e técnicas de pesquisa, como a observação (participante ou não), entrevistas, grupos focais e questionários.

Portanto, as ações de treinamentos proporcionam aos servidores envolvidos, a qualidade e competência técnica para melhor executarem as suas tarefas, destacando sempre o desempenho individual e coletivo e visando melhoras no desenvolvimento humano, funcional e institucional. Dessa forma, verifica-se que a importância da capacitação profissional para a vida do funcionário público está totalmente ligada à possibilidade de melhorar a prestação do serviço e conseqüentemente alcançar um melhor nível de satisfação da parte dos contribuintes.

Pois, para ROSEMBERG e OHAYON,(2002).

Os administradores (nesse caso, os servidores) precisam ser cada vez mais habilidosos em identificar desafios organizacionais, descobrir novas oportunidades e, sobretudo, saber discernir qual a melhor opção a ser tomada na implementação de mudanças necessárias, tudo isso almejando a sobrevivência e o crescimento das organizações.

## 2.4. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Segundo Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro Neiva de Araújo Marques (2009),

A formação do profissional de administração (neste caso estudado, o servidor público) exige estudo dos conceitos e fundamentos da Administração, do corpo teórico científico, bem como a aplicação dos princípios da Administração nas organizações existentes em todas as épocas, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor.

Assim, a uma boa administração tem e deve se mostrar eficiente e eficaz.

Esses termos são definidos por Maximiano (2006), como:

Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos; e eficácia para indicar que a organização está realizando seus objetivos, ou seja, quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, maior a eficácia organizacional.

Para que isso ocorra e as organizações sejam cada vez mais eficientes e eficazes, algumas práticas de gestão devem ser adotadas e ampliadas devido às mudanças que ocorrem no mundo profissional que fazem com que as organizações necessitem melhorar o seu quadro funcional e seu ambiente, visando sempre o melhor desempenho para a instituição.

### **3. METODOLOGIA**

O presente trabalho foi feito em duas etapas, inicialmente foi realizada uma pesquisa baseada em livros (bibliográfica), artigos e sites em relação ao problema e aos procedimentos que já estão sendo adotados visando melhorias bem como a preocupação e a necessidade dos servidores. Em seguida, fez-se a utilização de estudo de campo, ou seja, pesquisa realizada em ambiente real. Nesse segundo momento foi abordado como instrumento de coleta de dados o questionário, constituído de 07 (sete) perguntas (abertas e de múltipla escolha) com os funcionários da organização pra que possam expor suas dificuldades em relação à falta de capacitação e qualificação e ao pouco interesse da organização.

O questionário utilizado tem por objetivo, coletar o máximo de dados reais possíveis e informações em relação à qualificação dos funcionários ou a falta dela, o que nos permite trabalhar com dados atuais e verdadeiros, já que, os próprios funcionários irão responder o questionário.

Dessa forma, a utilização de vários métodos foi um fator que agregou mais dados à fase de discussão dos resultados, permitindo uma visão mais completa do objeto e uma proximidade maior da verdade dos fatos.

O público-alvo deste estudo constitui-se por servidores públicos e interessados no campo de capacitação profissional, que poderão encontrar aqui subsídios para a prática no trabalho e para planos de implementação que possam ajudar a máquina pública a funcionar de forma mais eficiente.

#### 4. ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Como a Instituição escolhida para a pesquisa é do setor público, ela não visa à obtenção de lucros e sim busca possibilidades de melhoras no atendimento e prestação de serviços à sociedade, bem como, se destacar internamente através de um bom desempenho de seus funcionários em relação a outros departamentos do setor público municipal, visando assim, acabar com a natural idéia por parte de sociedade de que “servidor público não trabalha.”

De acordo com Daft (2008, p. 13), as organizações existem para:

[...] reunir recursos para atingir metas e os resultados desejados; produzir bens e serviços com eficiência; facilitar a inovação; utilizar modernas tecnologias de produção e informação; adaptar-se ao ambiente em transformação e influenciá-lo; criar valor para os proprietários, clientes e funcionários; acomodar desafios contínuos de diversidade ética e motivação e coordenação dos funcionários.

Nome da Organização: Departamento de Cadastro e Tributação. (Prefeitura Municipal da Lapa)

Setor: Público

Função: Proceder à cobrança dos tributos municipais como IPTU, Taxa de Licença e Funcionamento (Alvará), ISS, ITBI, Contribuição de Melhorias etc. iniciando por via administrativa e indo até a inscrição do correspondente código tributário em dívida ativa, da qual se procede à emissão de título executivo extrajudicial denominado Certidão de Dívida Ativa, esta viabilizando o início da fase de cobrança judicial.

Principais Atividades: Atendimento ao público em geral, bem como, dos contribuintes dos tributos, para apresentação de situação de dívida ativa e orientar os mesmos como proceder, manter os cadastros imobiliários e mobiliários atualizados, etc.

Número de Funcionários: 10

01 Diretor

01 Chefe de Seção de Expedição de Alvarás

02 Assistentes Administrativos

03 Secretárias

02 Auxiliar Administrativos

01 Estagiário

#### 4.1. DESCRIÇÃO GERAL

O Departamento de Cadastro e Tributação parte integrante da Secretaria da Fazenda do município da Lapa é responsável por atender as necessidades gerais da coletividade em relação aos diversos tributos municipais, bem como, trabalhar de forma eficiente e clara sempre buscando.

Podem ser consideradas as suas principais funções as de sanar as dúvidas da população em geral em relação à situação de alvarás, IPTU, ITBI, Taxa de Lixo, cadastro de imóveis urbanos, bem como, tratar da expedição e geração de carnês destes, e inscrever em dívida ativa contribuintes em débito com o município.

Atualmente, o departamento conta com um programa de software Betha, onde são cadastrados os contribuintes dos impostos e taxas (IPTU, ITBI, Taxa de Alvará, Contribuição de Melhoria, Taxa de Lixo, etc.) e então lançados os tributos correspondentes a cada um, desse modo, os dados dos contribuintes são cadastrados no programa juntamente com os débitos a dívidas tributárias.

A rotina do Departamento divide-se em atendimento aos contribuintes no balcão (prioridade) e por telefone, recebimento e despacho de processos administrativos, entrega de carnês dos tributos, expedição, cancelamento e baixa de alvarás, atualização de dados cadastrais de contribuintes e imóveis, etc.

#### 4.2. DIAGNOSTICO

Como pode ser visto em diversas partes do presente trabalho fez-se uso do termo organização, porém esse termo não foi definido anteriormente, porém agora antes de se discutir sobre o restante do trabalho, é importante que se descreva o conceito de organização que "pode ser entendido como um grupo de pessoas reunidas de forma organizada para alcançar um objetivo e oferecer bens e serviços à sociedade"(Préve, 2010).

Atualmente, com as mudanças ocorridas no mundo as organizações tanto públicas quanto privadas necessitam reconstruir a sua estrutura, pois, para Préve (2010), "precisamos entender que as organizações possuem o papel de servir a sociedade e por isso precisam estar em constante construção, reorganizando seus recursos para atender a diferentes demandas".



A partir do estudo de campo através do questionário aplicado com os funcionários da organização, percebe-se que esta apresenta sérios problemas em seu papel de prestar serviços por força da falta de qualificação, pois, a maioria dos servidores faz crítica à instituição descrevendo que a mesma deveria se preocupar mais com o assunto e que a magnitude do problema afeta o seu desempenho profissional e sua eficiência em relação ao trabalho que exerce.

Assim sendo, se atribuirmos esse fato ao conceito de governabilidade, veremos que a Administração Pública deveria ter a capacidade para identificar esse problema e formular as políticas necessárias para o seu enfrentamento, pois, segundo Junquilha (2010) a governabilidade incorpora à articulação do aparelho estatal ao sistema político de uma sociedade ampliando o leque possível e indispensável à legitimidade e suporte das ações governamentais em busca de sua eficácia.

Dessa forma, pode-se diagnosticar que a organização necessita de funcionários qualificados para que esta possa melhor prestar os seus serviços e melhor atender à população, melhorando sua eficácia. Além disso, os funcionários apresentam um elevado grau de insatisfação com suas remunerações que raramente tem um aumento, problema esse que também seria resolvido com a implantação da proposta de gestão por competência.

## **5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

O treinamento e capacitação de servidores nunca foi um item prioritário das ações de governo, pois, muitas vezes os mesmos acabam negligenciando essa questão, ressaltando alguns casos. Mas, ao longo do tempo, esse tema está ganhando mais magnitude, já que, atualmente os administradores estão se conscientizando cada vez mais de que há ganhos enormes a serem obtidos por meio da qualificação técnica e científica dos funcionários.

Com base nos levantamentos bibliográficos realizados e no estudo de campo, elaborou-se uma proposta de solução que envolve desde a conscientização dos administradores públicos até a efetivação dos resultados.

Dentro desse contexto, desenvolver uma proposta de solução desse problema que proporcione mais eficiência e eficácia se apresenta como estratégico. Dessa forma, o presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de

qualificação continuada no setor público. A pesquisa foi realizada em um órgão público do poder municipal, através de questionário realizado com uma população de 10 novos servidores, todos de caráter estatutário (exceto o estagiário que não está inserido na pesquisa).

Porém, é preciso ter o máximo de cuidado na implementação de programas de capacitação, pois, para PACHECO (et al, 2005, p. 34-35):

Teorias e modelos organizacionais diferenciados, quando mal aplicados, podem transformar-se em uma armadilha, modismo ou mesmo em um risco para as organizações, principalmente quando a cultura instalada for contrária às premissas básicas dos modelos a serem implementados. [...] Entretanto, se implantado gradativamente, com o devido cuidado e atenção à realidade organizacional em questão, certamente não estaremos replicando teorias e modelos, e sim construindo um modelo adequado ao nosso contexto, em seus diversos estágios de evolução.

Dessa forma, o trabalho aqui exposto apresenta uma proposta de solução que deve ser implantada de forma gradativa iniciando com a identificação dos problemas enfrentados pelos servidores e conscientização dos mesmos da importância de sua capacitação continuada; em seguida, sugerem-se pesquisas sobre quais os meios e métodos que devem ser utilizados para se resolver os problemas; Conscientizar os chefes da Administração Pública Municipal sobre a importância e os ganhos que se tem com a implantação de programas de qualificação; organizar a participação de servidores em programas de capacitação; e por fim, desenvolver avaliações de desempenho para os servidores para mensurar os resultados obtidos e, se preciso, melhorar os processos de capacitação.

### **5.1. DESENVOLVIMENTO DE PROJETO**

Em um primeiro momento o passo é conscientizar os servidores e gestores com palestras preparatórias com o objetivo de refletir sobre a realidade da organização e identificar as dificuldades enfrentadas pelos servidores, bem como trabalhar para superá-las. Após, é importante que se implante um programa de qualificação com palestras, cursos, programas de capacitação continuada, etc. onde os servidores tenham acesso a um maior grau de informação e conhecimento e possam aprender a exercer melhor suas habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, que agreguem valor à organização.

Depois, é importante que cada gestor implante em seu departamento de trabalho um programa de competências para cada um dos funcionários, ou seja,

passa a definir metas para os servidores e assim, avaliá-los. Em seguida, a partir da avaliação do desempenho de cada funcionário o gestor será capaz de incentivar (financeira e emocionalmente) e motivar o servidor, para que esse possa sempre melhorar e para que continue sempre querendo cada vez mais a sua própria qualificação profissional.

A partir desse momento o programa começa a gerar resultados já que, o próprio servidor será capaz de elaborar o seu próprio projeto de desenvolvimento com base nas dificuldades que o mesmo enfrentava antes e comparar com os obstáculos que já conseguiu enfrentar.

Como um dos, se não, o principal alvo desse processo de qualificação são os contribuintes, é importante que se escute a opinião destes através de palestras com a população em geral, bem como, pesquisas e entrevistas para se avaliar como é vista a prestação do serviço e a eficiência do setor depois da implantação do programa e esclarecer os resultados obtidos.

Essa forma de avaliação de resultados geralmente deve ser realizada de forma objetiva, comparando-se resultados obtidos com metas que foram estipuladas no início da implantação do programa previamente estipuladas.

## 5.2. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

O momento de por em prática o plano de ação para a resolução do problema, sem dúvida é um dos passos mais importantes do processo de implantação da melhoria que pretende se alcançar, pois, é nesse ponto que se considera o que tem e como deve ser feito quem serão os responsáveis pela execução, etc.

Portanto, acredita-se que o plano de implementação conforme o problema exposto ao longo deste trabalho deverá adotar o modelo apresentado a seguir já de forma gradativa:

<b>Ações</b>	<b>Recursos Necessários</b>	<b>Responsável</b>	<b>Tempo Previsto</b>
Identificação dos problemas enfrentados pelos servidores bem como, a conscientização	Equipamentos para a elaboração, materiais, e espaço físico para a realização de palestras com os	Setor de RH	1 ano.

dos mesmos em relação ao problema;	servidores para a possível identificação.		
Pesquisas voltadas a encontrar os melhores métodos para a resolução dos problemas;	Equipamentos para pesquisa que deverão ser realizadas em locais que já se utilizaram desses métodos.	Setor de RH	6 meses.
Conscientização dos chefes da Administração Pública Municipal;	Reivindicações e elaboração de leis e projetos que estabeleçam os planos de implantação de programas de capacitação para os servidores	Servidores, Elementos do poder Legislativo (câmara municipal).	1 ano e 6 meses.
Organizar a participação dos servidores nos programas de capacitação;	Espaço físico, contratação de professores de diversas Áreas, critérios que possibilitem definir uma ordem para que os servidores participem etc.	Setor de RH, Depto. de licitação e finanças (para a contratação dos professores).	Continuadamente.
Desenvolver avaliações de desempenho e definir as melhorias a serem implantadas.	Insumos para a elaboração de relatórios de avaliação	Setor de RH, Chefes da Administração Municipal (Secretários, Diretores, etc.).	Em um período de 6 em 6 meses.

### 5.3. RECURSOS

Antes de discorrer o restante do trabalho é preciso esclarecer primeiramente que: As necessidades de treinamento são descrições de lacunas de competências ou nos repertórios de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs3) no trabalho. “Avaliações de necessidades objetivam diagnosticar ou prognosticar necessidades de modo que as mesmas, transformadas em objetivos instrucionais, facilitem o desenho de ações de aprendizagem para atendê-las”. (ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006, p. 231).

Dessa forma, pode-se concluir que existem diversas ocasiões que provocam necessidades de treinamento e capacitação, algumas delas são: mudanças provocadas por fatores externos à organização; mudanças internas; lacunas de competências observadas nos funcionários nas atividades atuais ou desvios de desempenho que ocorrem pela falta de conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas diferentes situações determinam as ações de qualificação a serem adotadas.

Assim, a partir das pesquisas realizadas bibliograficamente e na organização escolhida, se pode dizer que os servidores da referida organização enfrentam não somente desvios de desempenhos, mas, falta de conhecimentos e habilidades ou o não aprimoramento delas.

Desse modo, através das propostas de solução, planos de implementação, e projetos sugeridos ao longo deste trabalho, pretende-se uma elevação do nível de conhecimentos e capacitação dos servidores, tendo com principais objetivos um melhor funcionamento do Departamento, bem como, uma melhora no serviço prestado e um maior grau de satisfação dos contribuintes.

#### **5.4. RESULTADO ESPERADO**

Sem dúvida, os passos para a implementação de um programa de capacitação de servidores são lentos, principalmente se não houver muita intenção por parte dos chefes de gestão. Portanto, os mesmos devem ter consciência de que quanto mais os servidores forem qualificados, melhor a qualidade do serviço que vai ser prestado à população e com isso, melhor a satisfação do contribuinte.

A partir dessa conscientização dos chefes de governo, tudo começa a mover-se melhor já que, estes, a partir do momento que compreendem as vantagens da capacitação profissional investirão mais em qualificação para os servidores, o que por sua vez, proporcionará ganhos não somente para os servidores, mas, também aos contribuintes, cidadãos e à organização.

Os resultados esperados a partir da implementação dos programas de capacitação são inúmeros, porém, é imprescindível que se “dê tempo” para que os mesmos sejam atingidos já que, se trata de um longo processo que envolve um médio prazo de prática e só depois de certo tempo as conseqüências poderão ser observadas. Sendo assim, pode-se dizer que os principais efeitos a serem almejados são:

- Funcionários altamente qualificados que trabalhem sempre em busca de seu desempenho profissional, visando o alcance dos objetivos da organização;
- Objetivo da organização claro e definido para cada servidor;
- Melhora na prestação do serviço;
- Aumento do nível de satisfação do contribuinte.

### **5.5. RISCOS ENVOLVIDOS**

Certamente a partir da implantação das propostas de solução e do programa de capacitação, devem-se aguardar as conseqüências obtidas a partir disso. Sem sombra de dúvida, os resultados que se almejam com a locação dessas propostas são os melhores como já especificados nos resultados esperados, porém, também se precisa estar preparado caso os efeitos não sejam os ambicionados, pois, precisa-se ter em mente os riscos envolvidos que são:

- Dificuldade de entendimento da importância desse processo por parte dos gestores e chefes da Administração Municipal;
- Efeitos negativos como falta de interesse por parte dos servidores (Acomodação);
- Não utilização de seus conhecimentos técnicos para o seu melhor desempenho profissional, por força de desmotivação;
- Resultados mal ou não identificados pelos contribuintes, bem como, nenhum efeito de valor para a organização;
- Nenhuma melhora significativa na prestação do serviço.

## 6. CONCLUSÃO

Para que o processo de capacitação e qualificação dos servidores apresente resultados mais precisos, refletindo a complexidade do contexto em que se insere, recomenda-se a análise de fatores do contexto interno e externo à organização, de acordo com o plano de implementação descrito neste trabalho.

Esse plano significa um aprimoramento do quadro de funcionários atual, bem como, a ampliação de seus conhecimentos técnicos conforme os objetivos propostos por este estudo. Evidentemente, ao ampliar-se o nível de abrangência da capacitação, aumentará o trabalho envolvido na sua realização; porém, seus resultados serão mais confiáveis.

Porém, o processo de capacitação no setor público pode ser visto como de difícil aplicação, pois, para que seja feito de maneira correta e para que surta o efeito esperado, precisa-se de uma série de recursos a serem empregados principalmente por se tratar de uma organização do setor público onde tudo deve ser feito visando a melhor prestação do serviço para a coletividade.

A partir das pesquisas e da metodologia adotada ao longo do trabalho, bem como, dos resultados decorrentes do questionário ao longo do trabalho, conclui-se que o estudo de capacitação continuada em um órgão público, é deveras interessante como forma de trazer subsídios à administração a fim de se buscar correções em possíveis falhas, objetivando primordialmente a eficiência da “máquina pública” em busca da prestação de melhores serviços e um elevado nível de satisfação dos contribuintes.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, Emanuelle Silva. **A importância da qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de funcionários nas instituições**, São Paulo, 2010.
- BARBOSA, Allan Claudius; Rodrigues, Marco Aurélio. **Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras**. In: ENANPAD, 29. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.
- BRANDÃO, Hugo P.; Guimarães, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 172 p. (Gestão de pessoas).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** - Ed. Campus (2008) 624 páginas.  
Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Gestao\\_da\\_qualidade](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gestao_da_qualidade)>. Acesso em: 03/09/2011.
- PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 140 p. (Gestão de pessoas).
- BRASIL. Ministério da Administração. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasília**, elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado e, depois de ampla discussão, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em sua reunião de 21 de setembro de 1995. (Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>). Acesso em: 03/08/2011.
- PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, processos e tomada de decisão**. Altamiro Damian Préve, Gilberto de Oliveira Moritz, Maurício Fernandes Pereira. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.
- ROSEMBERG, Gerson, OHAYON, Pierre. **Auto-avaliação da gestão em organizações públicas de ciência e tecnologia: um instrumento aplicado à FIOCRUZ** -----Fundação Instituto Oswaldo Cruz. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- SHINYASHIKI, Roberto Tadeu. (2003, p.165).



SILVIA. Magda, **Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações**. In: MANSSOUR, Ana et al. *Tendências em recursos humanos*. Porto Alegre: Multimpessos, 2001.

TRIGUEIRO. Francisco Mirialdo Chaves, MARQUES. Neiva de Araújo – **Teorias da Administração**. I Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.

JACOBSEN. Alessandra de Linhares, MORETTO, Luís Neto **Teorias da Administração II**. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

**ANEXO: 01****Questionário realizado com funcionários do referido departamento. {1}**

1 – Qual sua idade?

2 – Há quanto tempo trabalha como servidor / funcionário público?

- de 0 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- de 10 a 15 anos
- há mais de 15 anos

3 – De acordo com suas experiências e/ou dificuldades, defina o grau de importância que tem para você o processo de profissionalização e capacitação continuada do servidor público:

- pouco importante
- razoavelmente importante
- muito importante
- extremamente importante

4 – Você sente alguma dificuldade com relação à falta de capacitação profissional?

- Sim
- Não

5 – De todo o tempo em que está trabalhando como servidor, quantos cursos de qualificação profissional você já teve a oportunidade de fazer por iniciativa da organização?

- Nenhum.
- 1 a 5
- 5 a 10

6 – Você acha que a falta de qualificação e capacitação dos servidores, afeta o desenvolvimento profissional dos funcionários?

- Sim
- Não

7 – Você acredita que a qualificação de funcionários ou a falta dela pode influenciar a qualidade do serviço prestado ao contribuinte?

- Sim
- Não

{1} Participaram do questionário os 09 funcionários públicos de caráter estatutário do Departamento de Cadastro e Tributação do Município da Lapa, com idade entre 33 e 49 anos todos com um tempo médio de serviço público entre 05 e 25 anos. Dos 09 respondentes, apenas um respondeu que considera o processo de capacitação e profissionalização continuada do servidor público razoavelmente importante enquanto 03 responderam que consideram de muita importância e 05 consideram de extrema importância. Todos rebaferam que sentem dificuldades com relação à falta de qualificação profissional na área pública e que acham que a falta de qualificação afeta o seu desenvolvimento profissional e influencia na qualidade do serviço prestado aos contribuintes. Além disso, apenas 02 dos servidores já participaram de 1 a 5 cursos de qualificação profissional por iniciativa da instituição, enquanto os outros 07 nunca participaram.