

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS**  
**MESTRADO EM CONTABILIDADE E CONTROLADORIA**

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DO  
SERVIDOR PÚBLICO DE NÍVEL SUPERIOR: UM ESTUDO  
DE CASO DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO  
AMAZONAS**

**ESTUDO DE CASO**

Orientador: Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, DSc.

**MANAUS - AM**  
**2016**

**RIZELDA DE SOUZA RIBEIRO**

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DO  
SERVIDOR PÚBLICO DE NÍVEL SUPERIOR: UM ESTUDO  
DE CASO DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO  
AMAZONAS**

Dissertação final submetida à banca examinadora como parte dos requisitos obrigatórios para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Controladoria, tendo como orientador o Prof. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, DSc.

**MANAUS - AM**

**2016**

**RIZELDA DE SOUZA RIBEIRO**

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DO  
SERVIDOR PÚBLICO DE NÍVEL SUPERIOR: UM ESTUDO  
DE CASO DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO  
AMAZONAS**

Dissertação final, apresentado à Universidade Federal do Amazonas – UFAM como parte das exigências para a obtenção do grau de Mestre (a) em Contabilidade e Controladoria, sob orientação do Prof. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, DSc.

**APROVADA EM:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

---

Prof.: Dr. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante.  
(Orientador)  
(Universidade Federal do Amazonas)

---

Prof. Dr<sup>a</sup>.: Kleomara Gomes Cerquinho  
(Membro)

---

Prof.: Dr. Cláudio Dantas Frota  
(Membro Externo)

---

Prof.: Dr<sup>a</sup>. Jean Serrão de Oliveira  
(Membro Externo)

---

Prof.: Dr<sup>a</sup>. Joésia Julião Pacheco  
(Membro Externo)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por iluminar o meu caminho durante esta caminhada. Aos meus familiares pela capacidade incentivadora, solidez e perseverança em nunca desacreditar da minha competência.

Aos meus amigos, pelos momentos de alegria, companheirismo, tristezas e dores compartilhadas.

A todos os professores do curso, vocês foram de fundamental importância para a minha vida acadêmica e principalmente para o desenvolvimento desta dissertação.

Àqueles que de alguma forma estiveram, estão e estarão próximos a mim, fazendo que a vida valha cada vez mais a pena.

## **DEDICATÓRIA**

Ao Deus criador de todas as coisas, sem ele nada poderia eu: ser, ter ou realizar.

“Uma volta rápida requer um alto nível de integração entre corpo e mente. É a combinação dos dois que leva a um desempenho ótimo. Eu nunca consegui fazer uma volta perfeita. Sei que, ao olhar para trás, sempre houve um lugar para aperfeiçoar, não importa se em apenas um décimo de segundo ou centésimo de segundo. Sempre haverá espaço para fazer melhor”.

**Ayrton Senna**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição de cargos dos servidores públicos	27
Figura 2 – Composição do termo servidor ou agente público	28
Figura 3 – Mudanças no perfil do trabalhador devido às mudanças tecnológicas	53
Figura 4 – Competência como fonte de valor para o servidor e o órgão público	58
Figura 5 – Mapa de diagnóstico de desempenho	63

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Enquadramento quanto à hierarquia funcional	88
Gráfico 2 – Instrução antes do acesso ao Programa	88
Gráfico 3 – Exigência de conhecimento técnico para exercer atividades	89
Gráfico 4 – Classificação do curso com o nível de especificidade	89
Gráfico 5 – Objetivos principais da escolha do curso	90
Gráfico 6 – Tratativa de oferta de Bolsas pela Escola do Legislativo	91
Gráfico 7 – Avaliação do desempenho profissional na ALEAM	92
Gráfico 8 – Ocupação de cargos e faixa salarial na ALEAM	92
Gráfico 9 – Periodicidade de avaliação de desempenho na ALEAM	93
Gráfico 10 – Período de tempo ausente da sala de aula antes do processo	93
Gráfico 11 – Motivo da aceitação da Bolsa de Estudos	94
Gráfico 12 – Motivação pela busca da capacitação	95
Gráfico 13 – Perfil do servidor da ALEAM antes do processo de capacitação	96
Gráfico 14 – Avaliação das mudanças após a participação no Programa	97

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Nível hierárquico tradicional na gestão pública estadual e municipal	26
Quadro 2 – Resumo sobre competência	58
Quadro 3 – Foco e objetivo da avaliação de desempenho	62
Quadro 4 – Diferença entre avaliação de cargos, de potencial e desempenho.	63
Quadro 5 – Relação de bolsas concedidas aos servidores efetivos	80
Quadro 6 – Titulação acadêmica	82
Quadro 7 – Validação estatística da pesquisa	85



## LISTA DE ABREVIATURAS

ABEL – Associação Brasileira das Escolas do Legislativo

ALEAM – Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas

Art. – Artigo

CF – Constituição Federal

CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitude.

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CONSAD – Conselho Superior Administrativo

D. – Dom

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

ENASA – Empresa de Navegação da Amazônia S/A

EUA – Estados Unidos da América

IBRAP – Instituto Brasileiro de Administração Pública

ILB – Instituto Legislativo Brasileiro

INTERLEGIS – Comunidade Virtual do Poder Legislativo

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

NPM – *New Public Management* (Nova Gestão Pública)

PCCR – Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações

PDRAE – Plano Diretor da Reforma e Aparelhamento do Estado

PMDB – Partido da Mobilização Democrática do Brasil

RH – Recursos Humanos

SEDUC – Secretaria de Estado da Educação

SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção e Excelência em Gestão

UEA – Universidade do Estado do Amazonas

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNIALEAM – Universidade do Legislativo Amazonense

UNILEGIS – Universidade do Legislativo Brasileiro

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	PROBLEMA .....	166
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	188
1.3	OBJETIVOS .....	188
1.3.1	OBJETIVO GERAL .....	188
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	188
1.4	JUSTIFICATIVA.....	199
1.5	ESTRUTURA DA PESQUISA.....	200
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	221
2.1	GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....	222
2.1.1	A PESSOA DO AGENTE PÚBLICO .....	233
2.1.2	O PAPEL DO SERVIDOR NAS DIFERENTES FORMAS DE GESTÃO .....	288
2.2	CAPITAL INTELECTUAL .....	411
2.2.1	CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....	444
2.3	A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NO SERVIÇO PÚBLICO .....	466
2.4	CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	500
2.5	A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO CONTÍNUO DE CAPACITAÇÃO.....	511
2.6	CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE.....	566
2.7	AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS .....	599
2.7.1	INCENTIVO À EDUCAÇÃO.....	644
3	METODOLOGIA .....	677
3.1	MÉTODO DA PESQUISA .....	677
3.2	FASES DA PESQUISA.....	699
3.2.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA .....	699
3.2.2	PESQUISA DESCRITIVA .....	700
3.2.3	UNIDADE DE OBSERVAÇÃO .....	711
3.2.4	PESQUISA DE CAMPO.....	711
3.2.5	INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	711
4	ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	744
4.1	HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO .....	744
4.1.1	ESCOLA DO LEGISLATIVO SENADOR JOSÉ LINDOSO.....	766
4.1.2	UNIVERSIDADE DO LEGISLATIVO AMAZONENSE - UNIALEM.....	78

4.1.3	PAGAMENTO DE CONCESSÃO DE BOLSA DE ESTUDOS DE CURSO SUPERIOR.....	79
4.1.4	TITULAÇÃO ACADÊMICA.....	811
4.1.5	PROGRESSÃO FUNCIONAL.....	822
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	844
4.2.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ASPECTO SOCIOPROFISSIONAL .....	877
4.2.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ASPECTO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL .....	900
4.2.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ASPECTO DA METODOLOGIA DO PROCESSO.....	933
4.2.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ASPECTO DA AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DE NÍVEL SUPERIOR.....	966
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	99
	REFERÊNCIAS.....	102

## RESUMO

Com tanto acesso à informação, a preocupação dos gestores toma um novo foco: viabilizar, reter e sustentar o maior número de capital intelectual possível. Nesse sentido, o Estado deve passar por um momento de adaptação, adotar uma nova concepção de gestão que prepare o pessoal técnico-administrativo e gerencial para o exercício de suas responsabilidades. Sabe-se que o processo de capacitação dos servidores públicos permite o desenvolvimento de competências gerenciais e a mudança efetiva no perfil do servidor, por isso, o objetivo geral desta dissertação é o de avaliação da capacitação de nível superior na formação das competências organizacionais dos servidores públicos no período de 2010 a 2014. Para isso destacam-se três objetivos específicos: (1) identificar as áreas do conhecimento, responsáveis pelo desenvolvimento das competências do agente público; (2) catalogar o universo dos cursos de nível superior oferecidos pelo programa; e, (3) levantar a percepção dos servidores públicos ante as bolsas concedidas neste mesmo período citado. A metodologia utilizada foi um estudo de caso exploratório e descritivo com aplicação de questionário pelo método *survey*, caracteriza-se de natureza aplicada em uma realidade circunstancial sendo do método indutivo por partir da observação de um universo particular da amostra para que representasse o todo. A validação dos dados se deu através de tratamento estatístico com a utilização do Teste Qui-Quadrado de *Person*. Os resultados foram coerentes e a avaliação do processo de capacitação dos servidores de nível superior confirmou-se como sendo uma ferramenta que permite o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais, mas, concluiu-se que apesar dos resultados satisfatórios na maioria dos indicadores, há a possibilidade de inserir melhorias no processo, principalmente quanto à intensificação do programa de avaliação de desempenho a tempo de corrigir possíveis falhas na execução das tarefas.

**Palavras-Chave:** Processo de Capacitação Profissional. Servidor Público. Avaliação de Desempenho.

## **ABSTRACT**

With so much access to information, the concerns of the managers take a new focus: enable, retain and sustain the highest number of possible intellectual capital. In this regard, the State must go through a period of adaptation, adopt a new design management to prepare the technical and administrative and managerial staff to carry out their responsibilities. It is known that the training process for civil servants allows the development of managerial skills and effective change in the server profile, so the overall objective of this work is to evaluate the effectiveness of top-level training in the formation of organizational skills civil servants in the period 2010 to 2014. for this highlights three specific objectives: (1) identify the areas of knowledge, responsible for developing the skills of the public servant; (2) catalog the world of higher education courses offered by the program; and (3) raise the awareness of public servants before the grants awarded this same period cited. The methodology used was an exploratory and descriptive case study with application of the questionnaire survey method, characterized nature applied in a circumstantial reality is the inductive method from the observation of a particular universe of the sample to represent the whole. Data validation was made through statistical analysis using the Chi-square Person. The results were consistent and evaluating the effectiveness of the process was confirmed as being a tool for the development of knowledge, skills and managerial attitudes, but it was concluded that despite the satisfactory results in most indicators, there is the possibility to insert process improvements, particularly regarding the intensification of performance evaluation program in time to correct any possible failures in performing the tasks.

**Keywords:** Professional Training Process. Public Server. Performance Evaluation.

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário político e social da atualidade, tanto em nível nacional quanto internacional, vêm tornando-se complexo, globalizado e por menos que se espere dinâmico, isso, por sua vez, reflete um impacto direto sobre as empresas e as entidades governamentais, forçando-os a procurar novas ideias, formas de trabalho, políticas de incentivo e até mesmo técnicas de gestão de recursos para que se possa garantir e explorar a enorme potencialidade de produção e inovação que existe na inteligência e imaginação de todos os membros de uma organização, ou seja, a valorização do seu capital humano (ALEGRE; ZARAGOZA, 2011).

No Brasil, observa-se que nas últimas décadas tanto as organizações quanto a sociedade vêm presenciando mudanças significativas, as quais passaram a afetar principalmente seus padrões comportamentais, culturais e políticos. Um bom exemplo disso foi o rápido avanço nas tecnologias de informação, acesso à internet e expansão das telecomunicações, e também outras transformações, dentre elas o aumento do acesso de pessoas à educação de nível superior, que nos convidam à percepção e interpretação de uma sociedade mais consciente com o todo.

As organizações e a sociedade em geral são formadas por valores, crenças, visões e significados culturais compartilhados. Elas têm um caráter sistêmico próprio e ao mesmo tempo fragmentado devido a gama de informações acumuladas durante o seu percurso de vida. Por isso, as mudanças nas empresas, universidades e organizações governamentais não podem mais ter como base o paradigma mecanicista de coordenar e controlar um grupo de pessoas, pois na maioria das vezes elas não são contra as mudanças, elas são contra a possibilidade de serem mudadas (CASTELO BRANCO, 2007).

Com tanto acesso à informação, a preocupação dos gestores toma um novo foco: viabilizar, reter e sustentar o maior número de capital intelectual possível, pois isso se tornou, sem dúvida, o recurso mais importante das organizações. Para Bento (2006, p.5), a “valorização do capital humano é a característica mais marcante da economia ou sociedade do conhecimento – a Era da Informação –, pois neles são encontradas duas características fundamentais, que são a educação e as habilidades”. A Era da Informação proporciona a descoberta de novas técnicas, motivando mudanças na economia, política, e principalmente no comportamento da sociedade.

A educação segundo Delors (2003, p.89) “deve transmitir, de fato, de forma maciça e eficaz, cada vez mais saberes e saber fazer evolutivos, adaptados à civilização cognitiva, pois são as bases das competências do presente e do futuro”. Castelo Branco (2008) subentende que a conjuntura econômica atual impondo às organizações uma nova realidade na formação dos recursos humanos, passando a exigir a contratação de profissionais qualificados em sua área de atuação. Assim, com o direcionamento de suas especificidades, os recursos passam a garantir resultados mais eficientes, soluções viáveis e rapidez no processo corporativo.

O ensino deve ter como finalidade a capacitação do homem relacionado ao processo efetivo ao qual ele atua, bem como a instrumentalização filosófica regulada pela teórica, o que o habilita a agir sobre o mundo e o momento em que vive e, simultaneamente, estar instruído para a compreensão e disseminação daquilo que acabara de aprender. As mudanças ocorridas para engendrar a economia do conhecimento foram marcadas pelo aparecimento do capital humano. Pelas palavras de Bento (2006, p.9), “capital humano consiste em pessoas habilitadas e educadas, onde o mais importante é a posse de informações e conhecimento, bem como a utilização correta deste capital”.

Entende-se pela ideia do autor que a ciência do capital, ou seja, o saber que ele detém, o faz ter a capacidade de aplicar a informação em um trabalho ou a um resultado específico. O mesmo autor deixa claro esse pensamento, o da máxima da detenção do saber, através do processo educacional como primordial para a capacitação do capital humano, com a seguinte assertiva:

Na sociedade do conhecimento a educação é considerada a criadora do capital humano, pois é universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimento, as quais requerem mais treinamento e educação atualizada, influenciando o comportamento humano, o qual precisa estar comprometido com um aprendizado contínuo e vitalício a fim de manter suas habilidades e conhecimentos sempre atualizados (BENTO, Sidney Dalberto. Anais do XIII SIMPEP – 2006, p.5).

Na sua descrição sobre o trabalho na Era Capitalista, Drucker (1999, p.11) define que o novo papel desta sociedade, bem como o que vem a ser o trabalhador do conhecimento: *Os trabalhadores do conhecimento serão todos os profissionais ou gerentes de qualquer nível que souberem alocar o conhecimento para usos produtivos, assim como os capitalistas souberam alocar o capital para isso.* Fica claro então, que na Era da Informação o conjunto de capacidades é formado pela

cognição, percepção, pela própria capacidade intelectual do capital, e não mais pela força. Sendo que nesta “Era” o ativo mais importante é o ser humano.

Percebe-se então, que a educação, como objeto único da capacitação, é um requisito fundamental para a composição do capital humano, uma vez que se torna o ponto chave da formação futura, onde toda a estrutura organizacional irá depender de sua eficiência. Na realidade a educação é básica e necessária para a vida, onde cada vez mais são exigidos níveis elevados, e conseqüentemente mensurados não só com a conquista de um diploma, mas com a capacidade de desempenhar qualquer tarefa ou função.

O Art. 205 da Constituição Federal de 1988 versa sobre a educação:

Art. 205. A educação, direito de todos é dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (CF, 1988).

Analisando-se o disposto no Art. 205 da Constituição de 1988, o qual determina que a educação seja direito de todos, bem como dever do Estado e da família, pode-se facilmente constatar que o mencionado artigo resume o que deve ser percebido como sendo a extensão educacional da cidadania. De fato, o Art. 205 da Constituição de 1988 é de fundamental relevância no que tange a educação e sua efetividade no Brasil contemporâneo, o que podemos claramente depreender com base no fato de que: ao estabelecer que a educação seja direito de todos, a Constituição está dizendo que ninguém pode ser excluído dela, ninguém pode ficar fora da escola e ao desabrigo das demais instituições e instrumentos que devem promover a educação do povo (HERKENHOFF, 2001).

O referido dispositivo constitucional estabelece-se em uma imediata constatação do alto grau de importância que goza o direito social à educação na Carta Magna de 1988, ao dispor que a educação é dever do Estado, institui claramente que o Governo fica comprometido em manter o processo educacional do ponto de vista público, por conseguinte, assegura a plena prestação do serviço à sociedade pelo poder estatal, de forma tal, que o obriga a zelar pela educação para que se possa cumprir o disposto na Constituição.

O Governo por sua vez, é um aparelho do Estado, formado por um grupo de pessoas que exercem o poder de governar outras pessoas, sendo divididas em suas



respectivas secretarias e seus órgãos institucionais, sendo assim, autoridade soberana que dita ordens a serem seguidas.

Segundo Paludo (2013, p.18) o Estado deve exercer seu poder através do Governo, mas não pode ser confundido com ele:

Enquanto o Estado é permanente, o Governo é transitório; enquanto o Estado é um ente moral, intangível, o Governo é um ente real, tangível. O Governo representa a parte política do Estado que atua na condução da coisa pública: é ele quem define os objetivos nacionais a serem perseguidos. O Governo é um instrumento do Estado para a consecução de seus fins e não deve ser visto dissociado dele; enquanto o Estado detém o poder extroverso, o Governo é quem exerce esse poder, de forma soberana.

O poder do Estado, exercido pelo Governo, se desdobra em três funções: a legislativa estabelece regras gerais e abstratas, denominada leis; as duas outras aplicam as leis ao caso concreto: a função jurisdicional, mediante solução de conflitos de interesses e aplicação coativa da lei, quando as partes não o façam espontaneamente; a função executiva, mediante atos concretos voltados para a realização dos fins estatais, de satisfação das necessidades coletivas (DI PIETRO, 2010).

No que se refere à gestão pública que integra a sociedade em todas as esferas de Governo, exercida em tempos específicos pelos governantes escolhidos por voto direto nas eleições, deve-se entender que se trata de um grupo de pessoas, que procuram manter a união entre elas, para alcançar o objetivo final da organização. O bom funcionamento é fundamental para o relacionamento, e ampara-se na eficiência e eficácia para garantir a efetividade governamental.

## **1.1 PROBLEMA**

O estruturalismo tradicionalista ou excessivamente burocrático de algumas organizações por vezes protela a autocrítica sobre suas técnicas e dificultam a absorção de novas práticas. Acredita-se que isso poderia ser moldado através de programas de incentivo ao processo de capacitação, ou seja, a efetivação prática como resultado tangível de um investimento de capacitação, bem como a avaliação desse processo, algo imprescindível nos tempos atuais, ainda mais em um período de transição cultural, avanços tecnológicos e conturbações político-econômicas. Em

tempos de crise, quanto mais capital intelectual o ente possuir, mais poder de barganha empregatícia ele terá.

No que concerne à lógica dos avanços tecnológicos, Oliveira (2008) afirma que “o mundo atual já está exigindo que indivíduos sejam alfabetizados para que saibam manusear a informática e aparelhos eletrônicos, para produzir, conter e disseminar novas formas do conhecimento, utilizando-se da linguagem digital”.

De acordo com Santos e Silva (2005, p.68):

A evolução da tecnologia associada ao conhecimento científico está causando mutações e crises diversas, seja no campo dos modos e meios de produção de bens e serviços, seja nos processos de formação e (re) construção de saberes e conhecimentos organizacionais.

O Estado, segundo esta visão, deve passar por um momento de adaptação, adotar uma nova concepção de gestão, em que exista uma política de formação permanente e contínua, que prepare o pessoal técnico-administrativo e gerencial para o exercício de suas responsabilidades (BITTENCOURT; ZOUAIN, 2010), capacitando o servidor público para desempenhar suas funções em uma sociedade que se modifica, as regras mudam e as práticas administrativas se alteram no tempo e no espaço (SANTOS, 2006).

Toda e qualquer capacitação para que se enquadre neste contexto, devem seguir o seu processo de efetivação, ou seja, avaliar na prática, se essa preocupação dos gestores em incentivar a evolução através de investimento em educação no chamado capital humano trará retornos positivos em um curto espaço de tempo. Na Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas – ALEAM, por exemplo, após a criação, por decreto, da Escola do Legislativo no ano de 2005, os representantes passaram a adotar políticas internas para incentivar o servidor à realização de cursos de capacitação e de aprendizagem contínua adequada à realidade dos servidores públicos com a finalidade de modificar a cultura administrativa e prepará-los para enfrentar a chamada Era da Informação.

A questão-problema que surge nesta pesquisa e que se relaciona às temáticas colocadas acima é: Como o processo de capacitação dos servidores públicos, utilizando-se da Escola do Legislativo, através da Universidade do Legislativo Amazonense – UNIALEAM permite o desenvolvimento de competências

gerenciais e a mudança efetiva no perfil do servidor da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas?

## **1.2 DELIMITAÇÕES DO TEMA**

A pesquisa investiga a realidade do processo de capacitação da gestão por competência, a partir dos servidores públicos da Assembleia Legislativa do Amazonas, usando como instrumento de estudo a Escola do Legislativo, em particular o Programa Controle de Bolsa, o qual possui a proposta de contribuir para o aperfeiçoamento dos servidores do Poder Legislativo, que além de fortalecer a relação com a sociedade, deve propiciar formação política e educação para a cidadania.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é: analisar o processo de capacitação do servidor público de nível superior da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas no período de 2010 a 2014.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

De modo a perseguir o objetivo geral, destacam-se três objetivos específicos, são eles:

1. Identificar as áreas do conhecimento, responsáveis pelo desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho do papel do agente público nas atividades na Assembleia Legislativa do Amazonas – ALEAM;

2. Catalogar o universo dos cursos de nível superior oferecidos pelo programa de bolsas no período de 2010 a 2014 pela Escola do Legislativo Amazonense aos servidores efetivos, coincidindo assim com o último mandato eleitoral, ainda que isso não ofereça interferências significativas, apenas para considerar a época desta pesquisa; e,

3. Levantar a percepção dos servidores públicos ante as bolsas concedidas neste mesmo período citado, para relacionar o desenvolvimento do perfil gerencial com as áreas de conhecimento contempladas, bem como saber se estão suprimindo

as necessidades da Assembleia Legislativa do Amazonas, de acordo com os servidores atualmente beneficiados, bem como os egressos.

#### **1.4 JUSTIFICATIVA**

Grande parte da sociedade contemporânea brasileira, mais instruída, com capacidade cognitiva evidente, ciente dos seus direitos constitucionais, tornou-se insatisfeita com a organização do Estado, passando a exigir do servidor público muitas vezes, serviços mais personalizados, especializados e de alta qualidade, tornando-se deveras exigente, principalmente quando se trata de assuntos ligados às suas necessidades básicas.

Neste contexto, tornou-se necessária, anos atrás, a discussão de estratégias de desenvolvimento profissional que pudessem dar respostas rápidas e de alta qualidade ao grande contingente de servidores em organizações públicas que precisavam desenvolver características próprias da gestão pública gerencial para que tivessem igualdade de oportunidades e pudessem maximizar a utilização dos recursos públicos (NASCIMENTO, 2006 ).

Fato este observado como de grande importância, pois, uma vez que o servidor careça de capacitação profissional adequada, terá um leque de limitações, ficando impossibilitado de tomar decisões importantes, conforme afirmam Osborne e Gaebler (1994, p.300):

Ninguém quer que funcionários com treinamento medíocre sejam encarregados de tomar decisões importantes. No entanto, poucos governos investem em programas de treinamento. Não há estatísticas precisas, porém qualquer um que analise a questão se convence de que o governo gasta bem menos com treinamento do que ocorre com a iniciativa privada.

Deveras, quaisquer estatísticas levantadas nos dias de hoje apontariam esse mesmo cenário. As mudanças deste paradigma nessa nova era do conhecimento são complexas, elas vêm ocorrendo aos poucos, e vão além das questões tecnológicas, incluem transformações comportamentais, de cultura e atitude entre os diferentes fatores sociais, com o uso e apropriação das Tecnologias da Informação e Comunicação que possibilitam novas formas de estar, perceber e sentir o mundo (BARBOSA FILHO; CASTRO, 2008 ).

A administração pública procura acompanhar esse período de valorização do servidor público, buscando a qualificação e a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais ajustada às necessidades sociais, e assim, se adequar às necessidades de seus membros, onde os cidadãos-clientes estão cada dia mais conscientes de seus direitos. Conquanto as mudanças no setor público não sejam tão rápidas como as do setor privado, observa-se uma movimentação dos governos em promover mais qualidades no setor. No Brasil, a transparência, quanto ao atendimento do cidadão e a participação social estão levando a uma nova agenda, muito além da busca de resultados quantitativos (SILVA E MELO, 2013).

Diante da realidade observada, originou-se a motivação para a realização desta pesquisa, uma vez que a administração pública vem acompanhando esse período de valorização do servidor público, como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais afinada às necessidades sociais, pois, acredita-se ser essa, uma estratégia fundamental para o crescimento da organização, moldada a um sistema de trabalho específico e com método adequado, uma vez que o capital humano é o responsável direto pelo sucesso, crescimento e lucro de qualquer organização. Por isso o preparo adequado faz-se necessário para que o mesmo tenha êxito no desenvolvimento de suas funções.

## **1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA**

Neste estudo o trabalho apresenta-se composto por cinco capítulos. No primeiro, o qual se lê nesse momento, inseriu-se: o tema trabalhado, com a introdução, o problema, os objetivos, a justificativa bem como a estrutura do trabalho.

O segundo contém o referencial teórico da pesquisa. Ele está dividido em dois tópicos: o primeiro aborda a gestão de pessoas nas organizações públicas e daí aprofunda-se quanto ao capital humano e intelectual, vez ou outra buscando interações e comparações com o universo privado, e o segundo tópico trata da capacitação dos servidores públicos, logicamente, inseridos nos processos de gestão. A gestão pública apresenta considerações sobre o agente público e distinções entre as expressões mais utilizadas para designar o profissional governamental, as características respectivas ao cargo, bem como o papel

desempenhado por ele nas diferentes formas de gestão. A capacitação justifica a importância da necessidade de aperfeiçoamento contínuo do servidor, versa sobre os conhecimentos, as habilidades e atitudes, e aborda a avaliação do processo de capacitação dos servidores, vista nesse primeiro momento como avaliação de desempenho no setor público e o incentivo à educação de nível superior.

O terceiro capítulo da pesquisa proporciona ao leitor a metodologia utilizada e a estrutura da dissertação. Inicia-se com a definição dos métodos e a justificativa da escolha do estudo de caso com aplicação de *survey*, ou seja, um levantamento por amostragem. O capítulo apresenta ainda as fases da pesquisa exploratória e pesquisa descritiva. A pesquisa exploratória dividida em revisão de literatura, revisão documental e pesquisa de campo, apresentando as características da coleta de dados por meio de questionário, sua abrangência e unidade de observação. A pesquisa descritiva irá apresentar os critérios utilizados para a pesquisa descrevendo o protocolo ou critérios de análise da pesquisa.

O quarto capítulo é dividido em duas partes, uma descritiva e outra analítica. A descritiva apresenta um estudo de caso, trazendo à tona as características da Escola do Legislativo Senador José Lindoso e do objeto de estudo escolhido, a Universidade do Legislativo Amazonense – UNIALEAM, a aplicabilidade em relação ao processo de concessão de bolsas de estudo aos servidores públicos da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, sua estrutura organizacional, bem como todos os dados e informações consideradas relevantes, coletadas por meio do questionário aplicado aos servidores públicos que participaram voluntariamente desta pesquisa.

A analítica vai fazer a relação e correlação entre as variáveis levantadas na pesquisa que irá instrumentalizar a conclusão que por sua vez deverá cumprir o que foi proposto nos objetivos geral e específicos da pesquisa. O quinto capítulo encerra com as conclusões da pesquisa, o resgate dos objetivos preliminares, as contribuições para a academia, limitações enfrentadas para compor essa investigação e sugestão de trabalhos futuros que possam dar continuidade à pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Nas organizações públicas, assim como nas empresas privadas modernas, tornou-se perceptível a adoção de um novo modelo de gestão que procura unir as novas tecnologias com a capacidade intelectual do funcionário. Na verdade, a gestão de pessoas tornou-se uma tarefa organizacional inteiramente distinta do que se fazia há alguns anos, não que se configure uma atividade nova, mas digamos que renovada. As mudanças aceleradas pelas quais as organizações são obrigadas a adaptarem-se, até mesmo por questões de adequação ao modelo contemporâneo, os desafios enormes e a área organizacional cada vez mais dinâmica, são os fatores responsáveis pelas buscas da utilização de novas formas de acumulação de informação, designação e requalificação dos recursos humanos.

Conforme Lévy (2015) as mudanças ocorridas no mercado, as quais ajudaram a modificar também o processo de gestão de pessoas, seja no funcionalismo público, seja nas organizações privadas, deriva de uma desordem chamada sociedade da informação. De fato, o uso da informática e da *Internet* como principal ferramenta de buscas, formas, fontes e dados informacionais, mudaram o cotidiano das pessoas. Lévy (2015, p.10) completa esse pensamento quando diz que a *Internet*:

Transformou as formas de busca dos saberes e suas relações cotidianas e científicas na elaboração do conhecimento numa profusão de uma desordem nunca vista anteriormente, e por mais que queiram os tradicionalistas, não há volta, portanto devemos nos acostumar com as turbulências, pois as paisagens estáveis, o porto seguro, não se sustentam mais nesse novo contexto.

Assim, todas as áreas consideradas benéficas de uma organização devem ser assumidas por pessoal bem treinado, motivado e integrado aos objetivos da empresa. Segundo Yicel (2008, p.12) a “adaptação do pessoal a novas formas de tecnologia foi, em muitos casos, a principal vantagem competitiva para se superar algumas crises”. Agüero (2004, p.25) aperfeiçoa as palavras de Yicel quando diz que “o fator humano pode ser um motor do sucesso, ou um freio dele, pois as mudanças nas estratégias organizacionais dependem muito da gestão desses recursos”. A verdade é que, por mais inevitável que seja esse processo, ele deve

ser cauteloso, pois a má gestão de recursos humanos é que faz este fator transformar-se em fontes de problemas para a organização.

Conforme Chiavenato (1993), prevê explicitamente uma definição destes termos, para tanto afirma que: gestão consiste no planejamento, organização, desenvolvimento e técnicas de coordenação e de controle capazes de promover o desempenho eficiente da equipe, enquanto que organização é o meio pelo qual as pessoas que nela trabalham direta ou indiretamente podem atingir objetivos individuais relacionados com o trabalho; e, posteriormente acrescenta, isso significa que para conquistar e manter as pessoas nas organizações, trabalhando e doando-se, devem oferecer atitudes positivas e de apoio a elas.

Antes de esta pesquisa se aprofundar no assunto gestão de pessoas nas organizações públicas, fez-se necessário, passear entre os conceitos perpetrados sobre o agente público no Brasil e o seu papel nas diferentes formas de gestão, assim conhecer-se-á não só a estrutura organizacional almejada, mas o ser humano que interliga todo esse processo ao longo do tempo. Nos próximos parágrafos encontram-se conceitos sobre o agente público e os termos utilizados para categoriza-los de acordo com a sua forma de contratação e cargo ocupado, bem como o seu papel nas formas de gestão, de acordo com a ação desempenhada, segundo os modelos de gestão patrimonialista, burocrático e gerencial. Após isso, voltar-se-á a aprofundar-se no tópico de gestão de pessoas.

### **2.1.1 A PESSOA DO AGENTE PÚBLICO**

A junção etimológica “servidor público”, facilmente confundida com outras expressões semelhantes, é utilizada para os agentes que prestam serviços públicos, com ou sem formalidade empregatícia. Apesar de haver analogia no uso das expressões “servidor público”, “funcionário público” ou “agente público”, elas possuem conceituações distintas, as quais precisam ser identificadas e resguardadas. Os agentes públicos comumente são chamados de “servidores públicos”, termo empregado para indicar qualquer pessoa física que tenha vínculo com a administração pública para realização de atividades em nome do poder público.



Embora conceitualmente, todos os servidores sejam agentes públicos, é importante destacar que nem todos os agentes são servidores. De acordo com o governo brasileiro (BRASIL, 2009, p.21):

O servidor público é o trabalhador do estado brasileiro, seja no poder executivo, legislativo ou judiciário, ou na esfera federal, estadual ou municipal. A sociedade, ao eleger seus representantes, contribui para a definição dos rumos de ação em cada esfera de governo. Os dirigentes eleitos, por sua vez, orientam o funcionamento da administração pública. E o funcionamento da administração pública é operado pelos servidores públicos. São essas pessoas que, atuando na prestação direta de serviços ao cidadão brasileiro, terminam por ser a imagem ou a representação do Estado.

A classificação do agente público é mais abrangente, independentemente de vínculo empregatício. Conforme define a Lei nº 8.429/1992, lei de improbidade administrativa, agente público é “todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função [...]” (BRASIL, 1992).

Segundo Oliveira (2008, p.9): “agente público é toda pessoa física que desempenha uma função vinculada a alguma tarefa do poder público, ou seja, desempenha alguma atividade em nome do poder público, também denominado servidor”. Apesar de ser fácil a desordem dos termos quando lidos por leigos, servidor é o que se pode comparar, nas empresas privadas, com o funcionário efetivo, aquele que desempenha atividades operacionais e que possui vínculo empregatício, já o agente é como um prestador de serviços, classificado em transitório, temporário ou voluntário. Como se não bastasse, o servidor público também é conhecido como funcionário público. Essa ligação de sinônimos dá-se pelo fato de ele ocupar uma função que é de interesse público.

Função “é o que o funcionário deve fazer em sua instituição” (LEME, 2006, p.7). As funções públicas são atribuições estabelecidas de acordo com os objetivos da organização e vinculadas a um cargo público (SANTOS, 2006; OLIVEIRA, 2008).

Pode-se definir cargo como o conjunto de tarefas realizadas de forma contínua (CHIAVENATO, 2011, p.59), na área pública é possível personalizar a definição de acordo com o Art. 3º da Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, conhecida como Estatuto do Servidor Civil Público Federal: “Cargo público é o

conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (BRASIL, 1990).

O servidor pode estar vinculado à administração direta, composta por unidades organizacionais que fazem parte da estrutura administrativa de cada um dos poderes da união, estados, distrito federal e municípios, ou à administração indireta. Fazem parte a administração indireta as entidades públicas com personalidade jurídica própria, criada pela administração direta e a ela vinculada, compreendendo autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, e fundações públicas (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.177). Há cargos exclusivos para servidores concursados. Os cargos de confiança são exclusivos para funcionários efetivos, que recebem geralmente uma função gratificada, outros são cargos comissionados para ocupar cargos de direção e assessoramento (BRASIL, 1998).

De acordo com a tradição organizacional, as pessoas são treinadas para serem leais aos cargos que ocupam e às vezes chegam a ostentá-lo como sua própria identidade, não sendo raro que saibam descrever as tarefas do dia a dia, mas não exatamente ocupam-se em transmitir a missão maior da instituição em qual trabalham. O cargo, por vezes imputa um poder psicológico expressivo sobre o seu ocupante, principalmente em um modelo burocrático de gestão como é a administração pública. É sabido que neste modelo há a formalidade nas relações entre as pessoas e o grau hierárquico determina o nível de autoridade e a responsabilidade de cada um.

A hierarquia de cargos dentro da gestão pública segue níveis que se assemelham bastante, respeitando as devidas dimensões e particularidades, a dos sistemas de organizações religiosas e instituições militares. No Quadro 1 segue uma lista de níveis hierárquicos utilizados na maioria das organizações públicas estaduais e municipais:

<b>Hierarquia</b>	<b>Unidade Administrativa</b>	<b>Cargo de Autoridade</b>
1º Escalão	Secretaria	Secretário
2º Escalão	Departamento	Diretor ou Superintendente

3º Escalão	Divisão	Diretor ou Gerente
4º Escalão	Seção ou Serviço	Chefe
5º Escalão	Setor	Chefe
6º Escalão	Turma ou Grupo	Chefe ou encarregado

**Quadro 1** – Nível hierárquico tradicional na gestão pública estadual e municipal.

**Fonte:** Adaptado de Bächtold (2013 *apud* IBRAP 1992).

O servidor público ao assumir qualquer cargo, deve estar ciente de quais resultados serão dele esperados, enquanto detentor daquela função. Para tanto, além de manter-se em efetivo processo de capacitação, deverá exercer influências em seu ambiente organizacional, visando um clima de convívio favorável ao cumprimento dos objetivos da organização, independentemente do regime de trabalho, se com vínculo empregatício ou não.

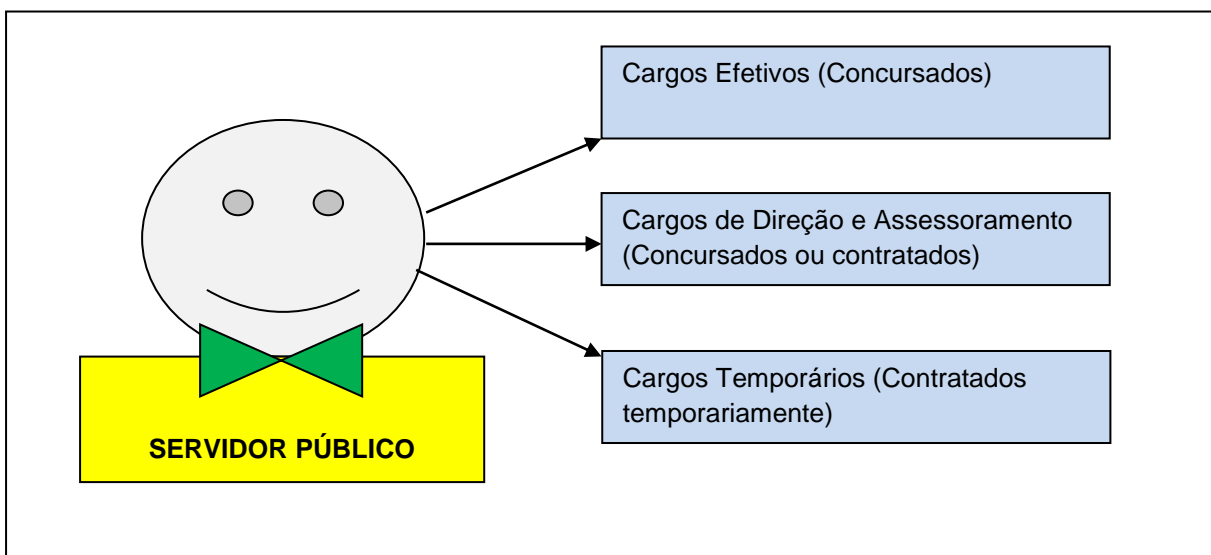
De acordo com o decreto-lei nº 5.452/43, dentro da gestão pública, dois são os principais regimes de trabalho com vínculos empregatícios: o regime estatutário, exclusivo dos servidores concursados que seguem o estatuto do servidor público, e o regime celetista, com cargos ocupados por servidores públicos não concursados e sem vínculo permanente com a administração pública, mediante contrato de trabalho regido pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, que entrou em vigor em 01 de maio de 1943, pelo decreto-lei nº 5.452/43.

Segundo Oliveira (2008, p.), os agentes públicos, também chamados servidores podem se enquadrar nas seguintes categorias:

1) Agentes políticos – São os ocupantes de cargos eletivos (eleitos para cumprir mandato com duração determinada) ou vitalícios. São chamados agentes políticos porque possuem poder de entrar na esfera jurídica de outros, constituindo-lhes deveres ou direitos. A maioria dos agentes políticos tem cargos eletivos, mas há cargos vitalícios, como por exemplo, os desembargadores e juízes no poder judiciário, procuradores no ministério público e os conselheiros dos tribunais de contas. Os ocupantes de cargos vitalícios, somente podem ser demitidos por sentença judicial.

2) Servidores públicos - Podem ser estatutários, celetistas ou temporários. Os estatutários são contratados seguindo regras estabelecidas no Estatuto da instituição, que é conjunto de regras previstas em lei, que pode ser alterada pelo Estado, preservando os direitos adquiridos. Os celetistas, contratados para seguir as regras da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, que surgiu com o decreto-lei nº 5452/1943, reconhecendo garantias trabalhistas, sancionada pelo então presidente Getúlio Vargas. Os temporários que são contratados para atender a necessidade específica, por tempo determinado e de interesse público.

A figura 1 ajuda-nos a entender a divisão dos servidores públicos quanto à forma de contratação:



**Figura 1** – Distribuição de cargos dos servidores públicos.

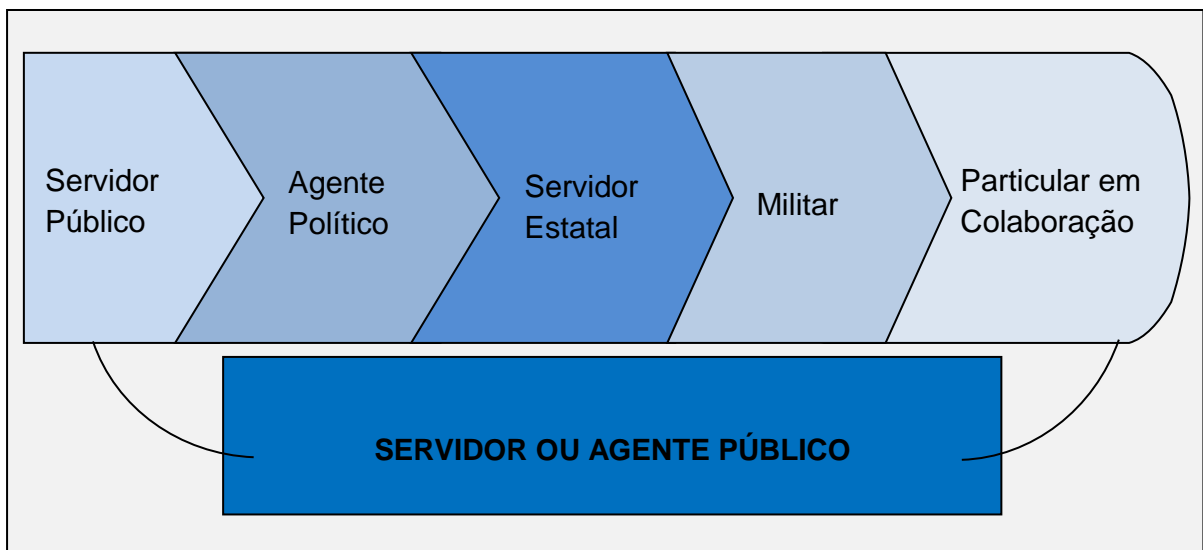
**Fonte:** Baseado em Oliveira (2008), Santos (2006) e Brasil (1998)

3) Particulares em colaboração – Pessoas sem vínculo empregatício e sem remuneração. Por exemplo, os cartorários que são providos de delegação e recebem os recursos da comunidade por serviços prestados, ou voluntários, como bombeiros e outros que venham exercer uma função pública em situação de emergência.

4) Militares – São chamados os servidores das forças armadas, possuem regime próprio e distinto, conforme Art. 142 e 143 da C.F./88 e Leis Complementares nº 69/1991 e 97/1999. De acordo com o art. 42 da C.F./88 são militares também os membros das polícias militares e corpos de bombeiros militares dos respectivos Estados e Distrito Federal.

5) Servidores Estatais - Quando vinculados a autarquias, fundações de direito público e agências reguladoras, seguem o estatuto próprio criado na constituição do órgão e são chamados de empregados públicos. Os contratados de empresas de economia mista, empresas públicas e fundações privadas, são chamados de empregados governamentais.

A figura 2 – Composição do termo servidor ou agente público representa graficamente muito bem a composição dos termos citados acima:



**Figura 2** – Composição do termo servidor ou agente público.  
**Fonte:** Baseado em Oliveira (2008)

### 2.1.2 O PAPEL DO SERVIDOR NAS DIFERENTES FORMAS DE GESTÃO

O papel do servidor público dentro da administração pública e o valor dispensado à sua condição profissional apresentam variações dependendo do modelo de gestão, das particularidades da sociedade, do desenvolvimento tecnológico e da legislação em vigor. Apesar disso, o agente público é quem sempre esteve presente dando suporte à gestão pública, influenciando e sendo influenciado pelas decisões políticas e administrativas.

No Brasil e em muitos outros países é possível separar naturezas distintas da gestão pública, criadas após reformas administrativas com rupturas abruptas, gerando diferentes expectativas com relação à atuação do ocupante de cargo público (BRESSER-PEREIRA, 1996). No nosso país destacam-se as formas de gestão pública patrimonialista, burocrática e gerencial, que serão descritas a seguir:

### **1) Gestão Pública Patrimonialista**

É sabido que o Brasil sofreu um longo processo de colonização por Portugal, logo, entende-se que a primeira forma de gestão pública introduzida no país foi trazida, assentida e expandida sofrendo influências administrativas do sistema português. Conforme Beltrão (1984) essa estrutura trazida de Portugal constituiu o problema mais grave do país. Quando D. João VI fugiu para o Brasil em 1808, temendo o ataque de Napoleão a Portugal, trouxe sua corte que era composta pela família e seus principais funcionários públicos, mas também suas próprias regras e a burocracia patrimonialista enraizada na cultura portuguesa (BRESSER-PEREIRA, 2012).

Diferente do que ocorreu em muitos países, onde a coordenação igualitária da sociedade compôs o governo, em nosso país, desde o descobrimento a forma de governo foi imposta pela coroa portuguesa, o que acarretou em estruturas administrativas impostas antes da formação da sociedade brasileira, centralizando o poder e moldando as práticas e regras de gestão que deveriam ser seguidas por toda a sociedade.

Nos anos seguintes, quando os debates políticos já cercaram a Independência, previam-se os assombrosos desafios que o país enfrentaria [...] o Brasil do século XIX era um país perigosamente indomável, onde brancos, negros, mestiços, índios, senhores e escravos conviviam de forma precária, sem um projeto definido de sociedade ou nação. Nesta época, a centralização do poder, que distribuía privilégios à nobreza, deixou o país estancado, e a herança cultural foi assim avaliada: Pobre, analfabeta e dependente de mão de obra escrava, o novo Brasil deixado por D. João ao seu filho D. Pedro I continuava anestesiado por três séculos de exploração colonial que haviam inibido a livre iniciativa e o espírito empreendedor. (GOMES, 2007).

Em 1822, mesmo evoluindo com a Independência e passando para o período imperial e com a proclamação da república em 1889, durante a República Velha que durou até 1930, os traços culturais do patrimonialismo continuaram a ser observados. O ingresso no serviço público continuava sendo prevalecido pelo sistema de indicação do imperador, o que explica o imobilismo centralizador da administração pública brasileira e a divergência entre o comportamento e atitude do povo brasileiro (BELTRÃO, 1984; OLIVEIRA, 2007).

O fato é que, até os dias atuais, mesmo estando em constante progresso de gestão organizacional, essas práticas no Brasil, no aspecto político, nunca deixaram de existir, os telejornais sempre noticiam detentores de cargos eletivos fazendo uso da máquina administrativa para atender demandas de benefícios visíveis, em troca da garantia de votos.

Segundo Bächtold (2013, p.32) o esgotamento desse modelo “teve início a partir do século XVII com o crescimento da burguesia na Inglaterra e o desenvolvimento do pensamento liberal, com distinção entre o Estado e a Sociedade Civil”. O processo de mudança passou a exigir limites ao gestor e impor distinção clara entre a “coisa pública” e os bens privados do gestor, fato este impulsionado pelo desenvolvimento do capitalismo e da democracia.

Pelas palavras mencionadas por Faoro (2001, p.200), houve um período de transição do modelo patrimonialista para o modelo burocrático de gestão:

No período de transição entre o agente patrimonialista e o funcionário burocrático, a objetividade e impessoalidade, os vínculos racionais de competência e controles hierárquicos são vistos como algo do futuro, porque no presente o rei tudo pode e o funcionário tudo obedece.

Com isso, séculos depois, ou seja, apenas no início do século XX, com a ampliação da revolução industrial e os efeitos das tecnologias de mecanização ganhando destaque no mundo todo, foi que se criou o fenômeno da globalização, e uma nova forma de gestão pública passou a ser solicitada pela sociedade, ajustada com sua nova realidade.

Bächtold (2013, p.36) afirma que, “com a revolução industrial, países desenvolvidos passaram a estudar formas de trazer para o serviço público, características desenvolvidas inicialmente nas organizações privadas que buscavam mais eficiência na gestão”. Esses estudos baseavam-se nos de Max Weber, pai da teoria weberiana que rejeita os pressupostos normativos e éticos da teoria do poder e procura descrevê-lo em suas formas efetivas de exercício. Ao demonstrar que o exercício do poder envolve a necessidade de legitimação da ordem política e, ao mesmo tempo, sua institucionalização por meio de um quadro administrativo (GYDDENS, 1998). Assim, o propósito das formas de dominação, e o uso legítimo da autoridade aliado ao surgimento de novas práticas administrativas nas empresas

privadas, contribuíram para implantação do modelo burocrático na gestão pública que visava tornar o serviço público mais profissional e organizado.

## **2) Gestão Pública Burocrática:**

A Administração surgiu como ciência quando da busca pela melhor maneira de se fazer uma atividade, tornando a eficiência em fazer algo, como diferencial competitivo. Estudos empíricos começaram a ser realizados com ênfase nas tarefas, no intuito de unir conhecimento e habilidade para aumento da produtividade (CHIAVENATO, 2011), principalmente nas organizações privadas.

Em 1911, Frederick Winslow Taylor, nos EUA, apresentou a teoria da administração científica, defendendo a seleção do funcionário mais preparado para o exercício de uma tarefa, o que corresponde à meritocracia. Taylor defendeu a ênfase na eficiência das rotinas e tarefas, onde interessava ao trabalhador apenas a retribuição monetária. Para Taylor o homem é preguiçoso por natureza, por isso a sua remuneração deve ser por tarefas, estabelecendo uma produção mínima por trabalhador (CHIAVENATO, 2011).

Os estudos de Taylor influenciaram-se muito na gestão pública, de acordo com Heinrich (2010, p.56):

*A Taft Commission on Economy and Efficiency*, de 1910, foi uma das primeiras comissões norte-americanas destinadas à melhoria da gestão executiva e do desempenho governamental, influenciada pelo pensamento científico, que teve como marco princípios da Teoria da Administração Científica apresentada por Frederico Taylor em 1911, com o uso da lógica racional e técnica na avaliação de desempenho.

Outras teorias começaram a surgir, conforme afirma Bächtold (2013, p.34) quando cita que "em 1916, Henry Ford apresentou a teoria clássica da administração na Europa, na busca da eficiência com ênfase na estrutura organizacional e princípios como: disciplina, comando centralizado, ordem e organização [...]”, e completa dizendo que “em virtude da alta rotatividade, absenteísmo e desinteresse dos trabalhadores por seu trabalho, criou-se o ambiente para surgimento da teoria das relações humanas a partir de 1920”, entende-se assim que o teor e a característica funcional do cargo exerce influência moral e emocional, tanto ao grupo informal do ambiente de trabalho, como sobre o próprio desempenho do funcionário.



Equivalente ao desenvolvimento das teorias da administração nas empresas privadas, na gestão pública buscou-se um modelo para substituir o suplantado patrimonialismo que já não era benquisto pela sociedade em razão dos seus atributos que contrastavam com a nova sociedade em que o poder já não estava apenas nas mãos dos coronéis e senhores de engenho. Neste momento, buscou-se nos estudos do alemão Max Weber sobre as formas de dominação e o uso legítimo da autoridade, a compreensão sobre o modelo burocrático de gestão, que calhou a ser aplicado às organizações públicas como forma de combater as disfunções do patrimonialismo.

Segundo Weber, o funcionário deve seguir a hierarquia e obedecer, “mesmo que seja contra a sua vontade, as ordens de uma autoridade superior, que tem a responsabilidade sobre o serviço” (WEBER, 2001, p.82). No modelo burocrático weberiano defende-se a máxima eficiência da organização como o perfil ideal do servidor (burocrata) incluindo a previsibilidade de comportamento e padronização de desempenho, pois o agente público deve seguir as normas da organização; o caráter formal da hierarquia, obedecendo ao seu superior hierárquico, e deverá ter competência técnica especializando-se nas atribuições de seu cargo obtido por mérito (CHIAVENATO, 2011).

No Brasil, a primeira grande melhoria administrativa adveio em 1937, no governo autoritário de Getúlio Vargas, quando procurou migrar do modelo patrimonialista de gestão para o modelo burocrático weberiano, já com atraso com relação a países como França, Grã-Bretanha e Alemanha. Conforme Bresser-Pereira (1996) A finalidade era deixar o modelo que privilegiava o nepotismo e clientelismo para promoção da meritocracia e competência. A administração pública burocrática se voltou à busca da profissionalização dos ocupantes de cargos públicos, com a proposição de carreira e hierarquia funcional.

Nesta década, a de 1930, pode se notar uma preocupação muito grande com a capacitação e profissionalização de servidores técnico-administrativos, conhecidos como burocratas. Sendo assim, a constituição de 1934 adentrou o princípio da meritocracia para contratação de pessoal, conforme os artigos 168 e 170 § 2º (BRASIL, 1934):

Art. 168 - Os cargos públicos são acessíveis a todos os brasileiros, sem distinção de sexo ou estado civil, observadas as condições que a lei estatuir. Art. 169 - Os funcionários públicos, depois de dois anos, quando

nomeados em virtude de concurso de provas, e, em geral, depois de dez anos de efetivo exercício, só poderão ser destituídos em virtude de sentença judiciária ou mediante processo administrativo, regulado por lei, e, no qual lhes será assegurada plena defesa. Parágrafo único - Os funcionários que contarem menos de dez anos de serviço efetivo não poderão ser destituídos dos seus cargos, senão por justa causa ou motivo de interesse público. Art 170 - O Poder Legislativo votará o Estatuto dos Funcionários Públicos, obedecendo às seguintes normas, desde já em vigor: 1º) o quadro dos funcionários públicos compreenderá todos os que exerçam cargos públicos, seja qual for a forma do pagamento; 2º) a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei determinar, efetuar-se-á depois de exame de sanidade e concurso de provas ou título.

Em 1936 a lei nº 184 estabeleceu normas básicas para a estruturação de pessoal, sistema de classificação de cargos e a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil que se transformou em 1938 em Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP (LIMA JUNIOR, 1998). A criação do DASP estabeleceu como uma de suas atribuições à seleção e aperfeiçoamento de pessoal para o serviço público com definição de critérios profissionais para ingresso no serviço público, desenvolvimento de carreiras e estabelecimento de regras de promoção baseadas no mérito (BITTENCOURT; ZOUAIN, 2010).

Com o passar das décadas e a constante troca de governantes no país, visando valorizar a meritocracia e defender o servidor de carreira do autoritarismo dando-lhe garantia de permanência no emprego, surgiu com a Constituição de 1946, a estabilidade no emprego do servidor público com mais de cinco anos de serviços públicos, confirmada na Constituição de 1967 no art. 77. (LIMA JUNIOR, 1998).

De acordo com Bresser-Pereira (1996, p.14):

A estabilidade dos funcionários é uma característica das administrações burocráticas. Foi uma 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.

Para Ckagnazaroff (2002, p.32), “a estabilidade pode trazer motivação aos servidores, trazendo segurança no emprego, mas há o risco de trazer também acomodação”. Neste caso, nasce a exigência de estabelecer quadros da mensuração da eficiência e qualidade dos serviços prestados pelo servidor público bem como a aceitação da avaliação de seus resultados. Neste modelo de gestão, a

busca pela profissionalização do servidor deveria ser a prioridade, mas a falta de capacitação era percebida a ponto de na década de 1980 não ter, na maioria dos municípios, um profissional habilitado para preencher todos os formulários e satisfazer as exigências burocráticas para obter a liberação de recursos, sendo necessário terceirizar o processo (BELTRÃO, 1984).

Na era pós-patrimonialista não havia plano de benefício institucional para a capacitação profissional, e os servidores sentiam-se desmotivados à profissionalização. Os critérios de seleção, promoção e remuneração eram baseados em tempo de serviço, sem relação com o desempenho do servidor, relegando a profissionalização ao interesse individual. Conforme se passavam os anos, cada novo governo tentava empreender reformas administrativas para implantar a burocracia de fato, onde permanecia resquícios de patrimonialismo ou clientelismo no grupo antecessor, e o modelo burocrático pleno nunca chegou a ser implantado (BRESSER-PEREIRA, 2002).

A gravidade dessa situação foi retratada nas afirmações de Beltrão (1984, p.) quando diz que o “governo deve combater a improdutividade, o desperdício, a capacidade ociosa, o parasitismo econômico, a centralização burocrática, a desorganização, a incompetência, a inércia bem paga e o trabalho mal remunerado”. A cada nova gestão, pactos com grupos políticos eram formados, apoios eleitoreiros eram acordados e muitos cargos, principalmente os de confiança, eram usados como moeda de troca, sem o compromisso do desempenho técnico de quem o assumiria, formando uma espécie de “patrimonialismo público contemporâneo”. Valadares e Emmendoerfer (2012, p.732) afirmam que:

[...] cada vez mais os cargos de livre nomeação têm se tornado moeda de troca na busca de apoio político por parte dos governos, quando não se constituem em mera apropriação clientelista, fisiológica de postos de trabalho cujo acesso se dá sem concurso público.

O modelo burocrático que *a priori* surgiu para combater a nepotismo, o clientelismo e a corrupção, com a instalação de regras e normas nos procedimentos, instalando a meritocracia e profissionalização do agente público na busca da eficiência sinalizava de que era preciso uma reforma administrativa urgente, porque o resultado foi um governo lento, ineficiente e impessoal (OSBORNE; GAEBLER, 1994). Diante das atrocidades apresentadas nas atividades dos agentes públicos

dentro da burocracia, uma nova forma de gestão deveria trazer novas características para melhorar a prestação de serviços para a comunidade e aumentar a eficiência governamental na busca dos objetivos organizacionais, a gestão gerencial.

### **3) Gestão Pública Gerencial**

A partir da década de 70, principalmente após a crise do petróleo em 1973, houve uma crise econômica mundial que interrompeu um ciclo de prosperidade que iniciou após a Segunda Guerra Mundial em 1945, e havia crise estatal nas áreas econômica, social e administrativa. Em meio a esse cenário carente de inovação administrativa e em virtude de uma tentativa de retomar a expansão das atividades econômicas e sociais do Estado, o desenvolvimento tecnológico e a globalização da economia mundial foi que surgiu a administração gerencial. (ABRÚCIO, 1997, p.).

Por volta do fim dos anos 1970 e início dos 1980, foi que com a competitividade na iniciativa privada, começou um movimento por melhoria também nos serviços prestados na administração pública. Assentiram-se aos novos modelos de gestão da administração privada, passando a adaptá-los, permitindo o surgimento da *New Public Management* (NPM), com ênfase na gestão profissional, padrões e indicadores de desempenho e maior competitividade no serviço público (BERNARDI, 2011; THOMPSON, 2010).

A nova administração pública, tradução do termo supracitado, chamado ainda de revolução gerencial, é um dos termos mais recorrentes e atualmente discutidos em todo o mundo, como se observa nos referenciais, seu surgimento se deu como opção de sobrepujar os problemas acarretados pela incapacidade dos governos em atuarem com eficácia, eficiência e efetividade em determinados setores da economia estatal.

Os planos de carreira burocráticos não se preocupavam com habilidades especializadas para premiar o bom desempenho, e para induzir a produtividade como critério de promoção. O modelo gerencial nasceu com finalidade principal de eficiência, rompendo com a engrenagem do modelo burocrático, que preocupou apenas com o processo, focada no cumprimento de regulamentos e na execução de tarefas (ABRUCIO, 2007). Verifica-se, portanto, que o desempenho esperado do servidor neste modelo ultrapassado de gestão, o burocrático, dava-se apenas ao papel de cumpridor das exigências legais.

No modelo gerencial, o processo administrativo tornou-se mais brando, logo o papel e o convívio entre os servidores mais flexível. De acordo com Levy (1997, p.5), essa transição proporcionou inovações concisas, pois:

A administração gerencial além de priorizar os resultados, adequando a estrutura para atender às demandas de local e momento, faz da transparência e do controle do cidadão, apoio para a busca da eficácia organizacional, com estruturas menos hierarquizadas e alto grau de envolvimento de todos os servidores.

Assim, menos complexo e mais humano, o modelo gerencial com base nas competências e resultados dos colaboradores, passou a substituir o modelo burocrático que focalizava o controle e hierarquia. No Brasil, a implantação do novo modelo gerencial ocorreu por volta de 1995, na frente de muitos países desenvolvidos como França, Alemanha e Japão, e 10 anos após a adesão da Grã-Bretanha, uma antecipação admirável.

Isso ocorreu porque o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, impulsionado pelas transformações mundiais, ao assumir a presidência da república, iniciou um processo de mudança, que denominou de Reforma do Aparelho do Estado, onde frisou a importância da capacitação do servidor público ao afirmar: “É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor [...]” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.7). Sua afirmação denota a relevância da adoção deste modelo pela gestão pública para contexto atual, pois hoje em dia os servidores têm mais autonomia, responsabilidades, expectativas de crescimento profissional, incentivos educacionais e encontram-se mais preparados para tomar boas decisões, priorizando a eficiência do resultado.

Mas, segundo Peters e Pierre (2010, p.12), resíduos da gestão pública patrimonialista ainda perduram principalmente no meio político. Isso se comprova quando os autores citam que: “[...] em muitos sistemas políticos existe uma longa tradição de dominação política do recrutamento para o emprego público e há uma batalha contínua para institucionalizar um serviço público de carreira, profissional”. Apesar disso, os gestores tentam avançar nos processos administrativos gerenciais para enfatizar qual o real papel do servidor contemporâneo, suas qualidades e benefícios arrolados a essa nova gestão. O objetivo é evitar a regressão.

Em 2009 a Fundação Nacional da Qualidade divulgou características que devem fazer parte do perfil do gestor público pós-burocrático, denominando-as de fundamentos da excelência da gestão, são eles: o pensamento sistêmico, o aprendizado organizacional, a cultura de inovação, a liderança e constância de propósitos, a orientação por processos e informações, a visão de futuro, a geração de valor, valorização de pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social (ALDARVIS, 2010).

Como já fora demonstrado, no novo modelo de gestão, baseado em eficiência, o servidor passa a ter mais autoridade (*empowerment*) e responsabilidades por resultados, necessitando de capacitação profissional para adquirir competência administrativa para corresponder à expectativa que lhe é confiada pela gestão. Prova disso é que a emenda constitucional 19/98 acrescentou ao Art. 41 da CF./88 a previsão de perda do cargo ao servidor estável com baixa avaliação de desempenho, demonstrando a vontade governamental de uma cultura do serviço público voltada para resultados.

Ao investigar sobre o desempenho dos servidores públicos nos modelos de gestão pesquisados, foi imaginável sistematizar uma tipologia de características, mas sempre com a ressalva de que na realidade a diferenciação não se dá de maneira clara e objetiva, considerando-se que o servidor pode apresentar características mistas, com predominância ou não de qualquer particularidade dos modelos citados. Ainda assim, foi possível conhecer seu papel, a importância do agente na história, o processo lento de valorização que ainda está em curso, além de outras definições. Feito isso, essa dissertação volta a aprofundar-se nas considerações sobre o tópico de gestão de pessoas nas organizações.

O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples, é: executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo (BERGUE, 2007, p.33). Neste sentido, administrar é ministrar, governar ou reger negócios particulares ou públicos buscando lucro ou atendendo as necessidades da população. E ainda, segundo Meirelles (2004, p.84), “em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias”.

No campo da gestão de pessoas nas organizações públicas, é importante lembrar que essa designação surgiu em função da demanda de atividades para

cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares, após a criação do decreto-lei nº 5452/1943, ratificada pelo ex-presidente Getúlio Vargas, conforme já fora mencionado nesta dissertação.

Ao mencionar gestão de pessoas no setor público, Bergue (2010, p.18) a define como ‘esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.’. Para tanto a gestão de pessoas não deve ficar solitária, pelo contrário, deve se unir a todas as outras áreas que envolvem a administração pública, pois há a necessidade de planejamento não só para gerenciar a parte burocrática que lhe é de costume, mas também para ajudar a articular ferramentas de capacitação e desenvolvimento dos servidores.

A gestão de pessoas abrange múltiplas ações, planejadas com certa antecedência no tangível às necessidades entre a organização e as pessoas que a compõe. O objetivo desse sistema é auxiliar o desenvolvimento de competências diferenciadas e conquistar o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela convivem.

Para Santos (2009, p.30):

A gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inerentes e sem vida própria.

O procedimento de administrar pessoas em um órgão público ou privado é praticamente o mesmo, por isso quando se tenta conceituar gestão de pessoas torna-se inevitável fazer comparações entre as formas de gerir no serviço público com aquela do serviço privado, o que muda mesmo é a função social, a cultura organizacional, a legislação específica de cada ramo de atividade, os princípios internos, os regulamentos e as tradições. Como em qualquer organização, o desempenho depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas, capacitadas, além do ambiente onde trabalham.

Nesta direção, Dutra (2009, p.21) define gestão de pessoas como “um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na movimentação de

talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a própria gestão operacional”. Por isso, quando se fala de gestão de pessoas não se quer referir-se apenas à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que engloba todos os setores da organização. Um conceito contemporâneo sobre gestão de pessoas: “[...] consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais” (DUTRA, 2009, p.21).

E isso só se torna plausível quando os gestores passam a capturar o conhecimento da função a qual exercem. Isso nos mais diferentes aspectos, como de: análise, progresso, persuasão e também na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários. Para Ribeiro (2007, p.3) a “gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem recursos humanos, não há organização sem as pessoas”. A afirmação “gestão de pessoas” põe em destaque, a ação e o foco nas pessoas, isso denota a extinção do pensamento desses recursos como apenas operacionais e produtivos, tornando-as um capital a ser valorizada quanto aos próprios anseios, à inteligência, percepção, capacidade criadora e a subjetividade.

Como já dito antes, a gestão de pessoas não pode ser vista de forma isolada dos outros subsistemas de gestão, pois quaisquer resultados esperados na empresa sofrem boas ou más influências do comportamento da equipe. Claro que, se esse comportamento atender as expectativas organizacionais, as possibilidades de sucesso serão maiores. Dutra (2009, p.40) ao referir-se a Recursos Humanos - RH, afirma que:

A gestão estratégica do RH pode ser compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar a habilidade dos servidores – e, por consequência, do próprio órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos.

A gestão de pessoas é importante, porque é ela que interliga a necessidade do pessoal com a qualidade daquilo que ele precisa. Não obstante, dentro da organização, é ela também quem vai alocar determinado servidor num campo de trabalho onde ele melhor desenvolva as suas habilidades.



Para Pires (2005) as políticas de gestão de recursos humanos na história da administração pública brasileira são assinaladas por uma cadeia de problemas e interpelações quanto à estruturação dos seus principais sistemas. Pois, além de políticas de gestão é necessária: a competência profissional, resultado da aplicação no trabalho de conhecimento, habilidade e atitude, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

Conforme Prahalad e Hamel (1990, p.19), o conceito de competência no nível organizacional, refere-se:

A um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Claro que, nas organizações públicas, a equipe de servidores públicos deve ser composta por pessoas que possuam noções técnicas sobre assuntos peculiares, além do conjunto de agilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerá, ou seja, deve deter conhecimento, habilidades e atitudes. Segundo Pires (2005, p.36), o desenvolvimento de competências profissionais ou humanas:

É um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos.

A ampliação do processo de capacitação dos recursos humanos proporciona além da transmissão de inteligência, criação de atitudes e de comportamentos envolvendo não apenas um indivíduo, mas um grupo, pois a busca em atender objetivos institucionais estratégicos, possibilita maior flexibilidade nas mudanças, que por sua vez passa a estimular um ambiente de desenvolvimento e trabalho participativo. A globalização, como já se enfatizou nesta pesquisa, ofereceu amplas mudanças, alcançadas por boa parte do mundo em diferentes áreas, tais como: tecnologia, educação, política e etc.

Na questão da administração de recursos humanos, não só na área privada quanto na pública, não seria diferente, todo esse processo hora ou outra mudaria a forma de pensar e agir das empresas em relação às pessoas. Na área pública, por exemplo, começou-se a pensar mais na questão da função do setor de RH, e este na necessidade de valorização e capacitação do servidor, visando uma melhoria na qualidade de vida e do trabalho dentro da organização. Era chegada a hora da valorização do capital intelectual, do capital humano, da própria valorização do servidor enquanto pessoa e profissional.

## **2.2 CAPITAL INTELECTUAL**

Os referenciais e conceitos estimados a produtos e serviços nesta era em que vivemos vêm sofrendo transformações de conteúdo físico e valor agregado, priorizando, claro, a satisfação do cliente. Esse processo tem por base associativa o “conhecimento”, definido como “intelectual”. A base principal das transformações dos produtos e serviços é o agente produtivo, suas instalações e a oportunidade de negócios que o ambiente oferece, esse conjunto chama-se capital intelectual. Esse fator não se limita apenas às entidades com fins lucrativos, pode ser aplicado também às sem fins lucrativos, como por exemplo, os órgãos públicos e militares, as igrejas e etc.

Isso pode ser bem compreendido observando-se o entendimento de Viegas, Erpen e Werustsky (2014, p.19), quando diz que:

O Capital Intelectual, também conhecido como “ativos intangíveis”, pode ser entendido como um conjunto de conhecimentos encontrados nas organizações que agregam valor aos produtos não monetários pela transformação e/ou maximização das atividades intensivas em conhecimento. O Capital Intelectual na prática é utilizado para mensurar as dimensões do capital humano, estrutural e relacional.

Corroborando com essa assertiva Ponchirolli (2000, p.33) afirma que “as empresas necessitam perceber que os seres humanos em seu trabalho não são apenas pessoas movimentando ativos, elas são os próprios ativos e podem ser valorizadas, medidas e desenvolvidas como qualquer outro ativo da corporação”. Observando-se esse argumento, nota-se que o esforço das organizações deve focar nesse componente da cadeia de valor, pois ao contrário dos ativos materiais, os

intelectuais não sofrem depreciação e seu conhecimento e valores crescem quando estimulados.

Para Edvinssom e Malone (1998) o capital intelectual está dividido em três formas básicas: capital humano, capital estrutural e capital de clientes:

**Capital humano:** envolve basicamente o conhecimento, a qualificação, a capacidade de geração de ideias, habilidades, experiências individuais dos empregados nos mais diversos níveis, para que as tarefas e as tomadas de decisões façam parte da dinâmica de uma organização inteligente e flexível. Ou seja, capital humano trata-se de um conjunto de valores intangíveis, que se misturam à cultura e filosofia de uma organização, mas que são flexíveis e dinâmicos, uma vez que o mundo contemporâneo exige pessoas e ambientes mais complacentes uns com os outros.

Prova disso é o crescente compartilhamento de conhecimento nas organizações, pois as novas habilidades, bem como a experiência dos veteranos, quando compartilhadas em um ambiente inteligente, tornam a organização mais competitiva. O capital humano inclui a criatividade e a inovação organizacionais e não pode ser de propriedade da organização, pois esses ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extracontábeis, como o pessoal, podem ter uma importante participação no valor real de uma organização, de certa forma, vinculados ao aspecto do capital dos seus ativos tangíveis. (LAMAS, 2010).

**Capital estrutural:** é a base da organização, nela que capital humano encontra apoio, e este por sua vez dá suporte e o deixa cada vez mais forte. Compreende os equipamentos de informática, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas, procedimentos manualizados, os conceitos organizacionais e culturais e todo o resto da capacidade organizacional que apoia a produtividade dos colaboradores, ou seja, tudo o que permanece no escritório quando os profissionais vão para casa. Quando há excelência no capital estrutural as possibilidades aumentam para que o capital humano seja ainda muito melhor, pois esse fator é o responsável pela qualidade dos produtos ou serviços e da imagem da organização.

O capital estrutural pode ser mais bem descrito como o arcabouço, a infraestrutura que apoia o capital humano. Ele é também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar

conhecimento intelectual. Quanto melhor for o capital estrutural da organização, maiores são as possibilidades de que seu capital humano seja melhor, a recíproca é verdadeira, pois fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação, estão incluídos no capital estrutural, e quanto melhor o são, melhor capitais humanos terão (LAMAS, 2010).

**Capital de clientes:** ao contrário do capital humano e do capital estrutural este pode ser “possuído” e, portanto, negociado. Trata-se do relacionamento desenvolvido com os principais clientes externos, criando-se uma carteira de contatos que interligam esses parceiros externos aos colaboradores da organização, os chamados clientes internos. Os clientes externos são transformados em parceiros estratégicos, e passam pelo crivo da lealdade à marca que a organização possui, em contra partida a organização deve oferecer a capacidade de conhecer as necessidades dos clientes e antecipar soluções imediatas.

Comforme Edvinssom e Malone (1998) o modelo original da Skandia coloca sob o capital estrutural o valor do relacionamento com os clientes. Mas, observando-se as literaturas mais atuais, constata-se um modelo de capital intelectual mais recente, e nele o capital de clientes é dividido em categoria separada, equivalente ao capital estrutural e ao humano. Trata-se de uma ideia interessante, sugerindo que os relacionamentos de uma empresa com seus clientes sejam distintos das relações mantidas com os empregados e parceiros estratégicos, e, também, que esse relacionamento é de importância fundamental para o valor da organização, pois mensurar a solidez e lealdade é o desafio para a categoria do capital de clientes.

Os índices incluem medidas de satisfação, longevidade, sensibilidade a preços e até mesmo o bem estar financeiro dos clientes de longa data. Muito embora estes fatores não sejam correlacionados diretamente com o serviço público, há de destacar que sua razão de ser é o seu público usuário, o cidadão. E por não ter competidores diretos precisa corresponder às premissas da qualidade. O próprio serviço público demonstra na atualidade a implantação de estratégias ampliadas que favorecem o acesso ao cidadão inclusive estimulando a sua participação no monitoramento do setor público, o que caracteriza uma vertente do controle social e por consequência a excelência na prestação do seu serviço (LAMAS 2010).

Não há especificamente uma bibliografia consistente que registre a evolução do capital intelectual no serviço público do Brasil, no entanto, há muitos gestores

públicos que buscam alternativas para imprimir melhorias nos serviços disponibilizados aos cidadãos. E isso se dá, de acordo com Lamas (2010, p.17) por que:

Desde 1991 existe um esforço do Governo Federal em inserir a administração pública brasileira no contexto da gestão pela qualidade. Com o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) muitas organizações públicas, de diversas esferas, passaram a apresentar sistemáticas avançadas de atuação.

No próximo subtópico, obedecendo aos critérios propostos pelo objetivo da pesquisa, aprofundou-se nesta dissertação o conceito sobre capital humano nas organizações públicas, pois dos três desdobramentos de que o capital intelectual perfaz (humano, estrutural e de clientes), trata-se de um dos que mais se aproximam da identificação do tema desta pesquisa.

### **2.2.1 CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

O conceito de capital humano concentra-se no talento, na educação, nas competências e na saúde, e deriva do entendimento do capital fixo (equipamentos e tecnologias) e capital variável (salários). Portanto, o capital humano é à força de trabalho de uma empresa, composto por pessoas que agregam valor e geram retornos financeiros (COLOMBO, 2011). Assim, a expressão capital humano, um dos desdobramentos do capital intelectual, é usada para descrever o valor das habilidades e do conhecimento dos empregados usados para o bem de uma organização.

De acordo com Chiavenato (1993), uma organização baseada no conhecimento é aquela que reconhece esta ferramenta como um recurso estratégico de gestão que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador é o componente crítico. Tais procedimentos deveriam ser padrão a todos os órgãos públicos, entretanto, mesmo com uma considerável melhora nos últimos 20 anos, ainda não é o que se vê. Os entes que compõem a administração pública encontram-se distantes de realizar procedimentos tão satisfatórios quanto os desempenhados pela iniciativa privada.

O esclarecimento para as cisões existentes entre as gestões públicas pode estar ligado ao capital intelectual, já que pouco se consegue mensurar de pontos críticos ou potencialidades. Nesse sentido, é importante que as organizações públicas que buscam o desenvolvimento da gestão pública fomentem o processo de aprendizagem organizacional, visando alcançar os índices esperados pela sociedade, principalmente no tocante ao capital humano.

Para Gramsci (1978) o grau de efeito positivo ou negativo do ser humano em uma organização é diverso quando busca explicar os fenômenos da natureza ou os fenômenos sociais ou humanos – respectivamente: sociedade das coisas e sociedade dos homens. Em ambos os casos, trata-se de um conhecimento histórico e, portanto, sempre relativo. Todavia, a implicação dos seres humanos no segundo caso é de natureza diferente por duas razões fundamentais: em primeiro lugar porque tratam da realidade por eles produzida e aparecem, portanto, ao mesmo tempo como sujeito e objeto e, em segundo lugar, porque até o presente momento as sociedades humanas vêm cindidas em classes sociais – vale dizer, portadoras de interesses antagônicos (LOWY 1978).

Segundo Filho (2009, p.1), “as empresas, os governos e outras instituições são marcados pelas pessoas. São elas que atuam numa organização, seja pública, privada ou do terceiro setor e compreendem a identidade daquela organização”. Em outras palavras, o capital humano é a essência principal para categorizar uma organização. Por isso torna-se imprescindível a importância que essa ferramenta deve receber no processo de desenvolvimento da gestão pública, e infelizmente, poucos são os gestores públicos que detectam essa necessidade.

O capital humano possui determinados aspectos que o caracterizam e o tornam algo comum no setor privado, mas no setor público, há a necessidade de algumas organizações promoverem e estimularem seu capital intelectual, conseqüentemente o capital humano. O que se percebe na realidade é que tanto as organizações públicas quanto as privadas necessitam potencializar seu capital intelectual, visando atender de forma igualitária e eficiente os anseios de uma sociedade que se caracteriza pela exigência, eficiência e eficácia dos processos, mas que essa necessidade é muito maior no seguimento público se comparado ao privado.

Comparado a qualquer outro investimento em bens de produção, o investimento em capital humano gera uma maior expectativa de retorno adicional

futuro. Foi a partir dessas observações que Schultz dedicou-se à elaboração mais sistemática deste conceito expondo-a na obra intitulada *Capital Humano*. Schultz (1973, p. 38), afirma que “capital humano é o componente da produção que decorre da instrução, sendo um investimento em habilidades e conhecimentos que aumentará as rendas futuras”.

O grande desafio do capital humano na área pública é perseguir a sua valorização. O clima organizacional das empresas só melhora com estratégias que contemplem investimento em capacitação e treinamento, ou seja, investimento na educação do capital, pois o capital humano está atrelado à educação, e esta por sua vez, é indispensável para a capacitação do conhecimento, habilidades e geração de novas experiências nos servidores. Para o setor público, mais importante que ter mão de obra qualificada é ter equilíbrio desse capital para não gerar desigualdades, claro, respeitando o ambiente organizacional interno e as hierarquias do seguimento.

O caráter limitado da noção ou conceito de capital humano nas organizações públicas e até mesmo na privada, ainda que nesta última de forma mais branda, se dá pela necessidade de redefini-lo em face do fato de que, paradoxalmente, inversamente à tendência universal do aumento da escolaridade, há ainda a precarização dos postos de trabalho, principalmente quando se exige esforços maiores do colaborador e oferece-se uma baixíssima remuneração (FRIGOTTO e FRIGOTTO, 2005 *apud* RAMOS, 2006).

### **2.3 A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NO SERVIÇO PÚBLICO**

O que diferencia uma empresa da outra hoje em dias são as pessoas, pois dependendo de cada seguimento, o aparato tecnológico e as necessidades mercantis são praticamente as mesmas. Por isso, o capital humano quando bem desenvolvido, e isso também se faz pela grande competitividade existente face à exigência cada vez maior dos clientes externos, passa a ser o alvo principal das organizações no tocante ao seu desenvolvimento ligado aos objetivos da empresa.

Para Lamas (2010, p.30) o capital humano:

Engloba o conhecimento, a qualificação, capacidade de geração de ideias, habilidades, experiências individuais dos empregados e gerentes, para que as tarefas e as tomadas de decisões façam parte da dinâmica de uma organização inteligente e flexível para aceitar as mudanças, aproveitando a criatividade e a inovação organizacional.

Nessa busca, claro, destaca-se a importância da preparação e da capacitação dessas pessoas, havendo, em alguns momentos a necessidade de profundas alterações na estrutura organizacional da empresa. As mudanças implantadas nas organizações devem buscar a melhoria da qualidade do seu capital humano, uma vez que, quanto mais satisfeitos estiverem estes colaboradores, mais produtivos tornar-se-ão, gerando em contrapartida melhor satisfação dos clientes. Para que isso aconteça faz-se necessário que o capital humano dessas organizações seja valorizado, e que esteja em um ambiente motivacional para ajudá-lo a treinar e desenvolver capacidades cognitivas e inovadoras.

Assim, a organização estará potencializando o desenvolvimento contínuo e eficaz de seu capital humano, valorizando seus objetivos pessoais e ao mesmo tempo garantindo maior produtividade e rapidez no cumprimento de suas metas. Algumas empresas têm inscrito em suas finalidades a função de orientar o setor de gestão de pessoas quanto aos seus objetivos e a interligá-los com os almejados pelo capital humano.

Segundo Agüero (2004), os objetivos que a gestão de pessoas deve estar atenta quando se trata do capital humano de uma organização, são:

- **Objetivos sociais:** o departamento de RH deve estar ciente das necessidades da sociedade em geral, bem como atualizado a toda e qualquer legislação pertinente ao seu setor, e assim, garantir que o capital humano da organização não sofra quaisquer malefícios, portanto, usando de suas atribuições legais para evitar restrições que possam surgir com relação a certas leis.
- **Objetivos organizacionais:** a gestão de recursos humanos consiste em apoiar os líderes da organização na realização de seus objetivos. Parecido com isso, entende-se que o objetivo organizacional do capital humano seja a realização de suas tarefas de forma mais eficaz e eficiente possível, contribuindo também para a realização dos objetivos da empresa. Pelo menos é isso que se espera. Portanto deve haver acordo entre os dois níveis de metas que coincidem em muitas ocasiões na prática.
- **Objetivos funcionais:** quanto ao capital humano, o setor de gestão de pessoas deve manter um nível adequado para a organização, ou seja, um padrão que ofereça qualidade e que supra as necessidades institucionais. Na realidade, para os objetivos funcionais deve haver equilíbrio, pois não pode haver insuficiência



de cobertura, tampouco excesso, principalmente nos casos em que se contratam muitas pessoas e incorrem ineficiência do recurso.

- **Objetivos pessoais:** Todos os membros de uma organização aspiraram por objetivos pessoais diferentes. E é aí que reside a importância do departamento de recursos humanos, pois para que os membros da organização possam atingir os seus fins necessitam de um olhar especial de seus gestores. Geralmente quando o trabalhador está insatisfeito o seu desempenho tende a diminuir, e, portanto, resultar em baixa produção, má qualidade do serviço prestado ou até mesmo aumentar a taxa de rotação da empresa. Definitivamente não é isso que uma organização almeja (AGÜERO, 2004).

Segundo Armando (2005, p.17) “o capital humano vai se tornar o recurso mais importante das organizações competitivas do século, por isso deve ser visto como um investimento, não um custo”. Assim, o capital humano, bem como suas potencialidades, talentos e comportamentos devem ser estimulados por desafios que o levem à prática de atitudes inovadoras.

A valorização do capital humano, sobretudo no setor público, de acordo com Alegre e Zaragoza (2011, p.21) envolve uma série de medidas, que incluem:

O compromisso dos trabalhadores com os objetivos de negócios; pagamento de salários compatível com o cargo; tratamento imparcial; formação e política de recrutamento ligado à profissionalização contínua para todos os aspectos da organização e de suas atividades.

Considerando as palavras dos autores, entende-se que o nível de comprometimento que os trabalhadores desempenham para atingir os objetivos da organização é que vão mensurar e determinar o quão valoroso eles são, e por isso o quanto deve investir-se na qualificação desse capital, afinal a relação “organização-servidor” deve ser uma via de mão dupla. As outras medidas, como salários e formação contínua também dependem do bom funcionamento da primeira. Quanto à imparcialidade, claro, entende-se que seja fundamental em um ambiente corporativo, principalmente no do serviço público.

Ainda segundo Alegre e Zaragoza (2011, p.25) “o elemento chave para o sucesso da gestão do capital humano em qualquer que seja a organização é que a fluidez da comunicação seja do nível superior para o nível mais baixo e vice versa”. Ou seja, o capital humano sente-se mais valorizado quando há autonomia de

dialogar de igual para igual ainda que em níveis e hierarquias diferentes, deixando a formalidade estacionada, aproveitando a sinergia que ocorre no desenvolvimento integral dessas novas práticas. Isso é fato, por que não faz muito tempo, os modelos de gestão comunicavam-se apenas por curtas reuniões, e ainda assim só serviam para transmitir ordens a serem cumpridas pelos trabalhadores.

A valorização do capital humano nas organizações torna-se complexa quando se leva em conta o contexto psicossocial, e quando fatores como vontades, comportamento, interesses pessoais e a personalidade entram em jogo. Por outro lado, conforme Bento (2006, p.18) “a retenção de talentos numa organização está em conhecer o que realmente eles gostam de fazer, permitindo atividades voltadas aos seus interesses mais profundos, preferencialmente ligados à sua personalidade”. No pensamento do autor, o funcionário deixa de ser simples portador das estruturas sociais para tornar-se agente de sua construção.

Isso desde que de acordo com a visão e missão da organização, por isso que a verdade disso tudo é que se busque um equilíbrio, um ambiente harmonioso, pois nenhuma organização cederá aos desejos fúteis de seus servidores e nenhum colaborador passará mais de três anos em ambiente que considere hostil, e ainda que assim o faça, terá grandes chances de ser tornar um gerador de problemas. É sabido que o ser humano age de acordo com valores pré-estabelecidos, e quando no ambiente de trabalho isso pode auxiliar no entendimento da conduta do trabalhador. O comportamento humano traduz a sua reação, e a atitude por si só, já é uma intenção à reação.

Bento (2006, p.24) corrobora com esse entendimento quando cita que:

O ponto central do ser humano está baseado no conhecimento que possui, pois a informação tem um lado humano comportamental, que leva a influenciar e formar a cultura informal de uma organização, por isso, as organizações não podem considerar o capital humano simplesmente como seu objeto de posse; é necessário que façam investimentos nesse capital humano, não apenas visando aumentar o seu valor como indivíduos, mas principalmente valorizando suas habilidades, iniciativa e criatividade.

Porém, apenas isso não é o bastante. O trabalhador precisa sentir que suas perspectivas de crescimento estão se desenvolvendo em seu ambiente de trabalho. A organização por sua vez, deve valorizar suas habilidades de modo que o servidor aumente seus interesses e internalize essa dinâmica, daí criar-se-á um ambiente

mais eficaz de forma automática. Para Bento (2006, p.32) a valorização do capital humano parte de uma troca mútua, pois:

Além de importante e fundamental na relação entre organização e capital humano destacam-se a confiança e o comprometimento entre as duas partes, pois as duas partes se interagem entre si, enquanto uma busca conquistar o resultado financeiro esperado, a outra, além do retorno financeiro, a sua satisfação profissional e humana.

Em todo o setor público cabe ao governo conectar-se à inteligência coletiva das formas de gestão que estão dando certo ao seu redor, para garantir uma gestão eficiente do capital humano. Para tanto, deve reorganizar seus negócios para a competitividade com base na eficiência, sem que isso necessariamente signifique prejuízo aos seus milhares de trabalhadores. A valorização do capital humano no setor público deve ser considerada a estratégia principal para o desenvolvimento e reorganização do trabalho, juntamente com a reorganização da gestão, de modo que não haja problemas estruturais derivados da complexidade dos métodos de soluções.

A valorização do capital humano só é possível através do tratamento diário, com atendimento direto, e não se expressando através de relatórios estatísticos, sobre análise do tempo de trabalho ou sobre possíveis melhoras na remuneração devida há esse tempo. As ações do governo e de outras administrações sobre essa valorização deve levantar uma nova filosofia para estruturar todos esses traços relevantes, entendendo principalmente que a educação mostra-se o fator intrínseco a este processo.

## **2.4 CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS**

De acordo com Bergue (2010, p.31), são rotineiras as expressões como: “as pessoas são o principal ativo da organização” ou “sem os servidores não há prestação de serviços públicos de qualidade”. Não longe disso, os funcionários públicos são os que conduzem a estrutura do Estado, que precisa ser comandado para atingir seus objetivos. A busca da excelência remete a importância da capacitação profissional, que é o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio de competências individuais (BRASIL, 2006), e

tem como principal missão a eficiência e eficácia do serviço público realizado, e cuja principal finalidade é o bem comum.

Como já fora evidenciado antes, no serviço público brasileiro, a capacitação de servidores não é uma preocupação nova, ela se iniciou na primeira metade do século XX, com a criação do DASP, referência na capacitação e profissionalização de servidores (BRASIL, 2006). Agora, com os avanços da tecnologia e do conhecimento humano, esse processo de capacitação necessita ter maior flexibilidade para receber novos conhecimentos, adquirir novas habilidades e ter atitudes que demonstrem o seu profissionalismo.

Drucker (1997) salienta que o principal recurso de capital, o investimento fundamental e o centro de custos de uma economia desenvolvida é o trabalhador intelectual, aquele que põe a funcionar tudo que seu intelecto absorveu. Isso prova que quando as organizações, incluindo as públicas, despertam-se para a importância das pessoas como principais recursos, passam a valorizar e capacitar esse capital de forma que o retorno obtido aparece muito rápido, pois são as pessoas que compõem as organizações que decidem o rumo de suas ações, e gerenciam os recursos materiais, tecnológicos, estruturais, informações e conhecimento. Quanto melhor essa gama de fatores for tratada, melhores também serão os resultados.

## **2.5 A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO CONTÍNUO DE CAPACITAÇÃO**

O novo contexto social e político de constantes mudanças globais de natureza, econômica, tecnológica e profissional, onde novos cenários emergem para o mundo globalizado, o setor público tende a adaptar-se por meio de mudanças organizacionais e redefinição de aspectos estratégicos, como a utilização de novas ferramentas tecnológicas e novos métodos de trabalho, tornando necessária a construção e o desenvolvimento de novos perfis de competências profissionais que aumentam a importância da preparação do servidor em virtude dessas mudanças (PANTOJA; ANTONELLO, 2010, p.). As mudanças sempre existiram na história da humanidade, o que difere os dias atuais é a intensidade de variáveis como velocidade, volume e impacto, gerando a urgência de capacitação permanente em todas as organizações (CHIAVENATO, 2010, p.).

Conforme afirmam Bitterncourt e Zouain (2010, p.78):

É essencial, ao desenvolvimento da administração pública, a constituição de capacidades técnica e gerencial no âmbito das organizações públicas, criando-se condições favoráveis à execução de serviços de forma eficiente e produtiva. A profissionalização da gerência pública e a aplicação de modernas tecnologias de gestão podem garantir a qualidade e o manejo adequado dos programas prioritários do governo, viabilizando a implementação das políticas públicas.

A capacitação contínua do servidor também é necessária em virtude da gama elevada de normas que devem ser cumpridas dentro da gestão pública, exigindo pleno conhecimento de suas atividades e das suas obrigações. Qualquer desconformidade em relação à legislação em vigor, inclusive às novas medidas ou até mesmo às que passaram por atualizações recentes, podem em última instância e dependendo da gravidade do ato, punir o servidor inclusive com a exoneração do cargo e ressarcimento de prejuízos ao erário público. Segundo Costa (2010, p.22) quando o servidor público descumpre a legislação ou envolve-se em fraudes, “fica na população a sensação de impunidade ou falta de regras para coibir os atos ilícitos, gerando descontentamento com a gestão e maculando a imagem do servidor”.

De acordo com Meirelles (2005, p.88):

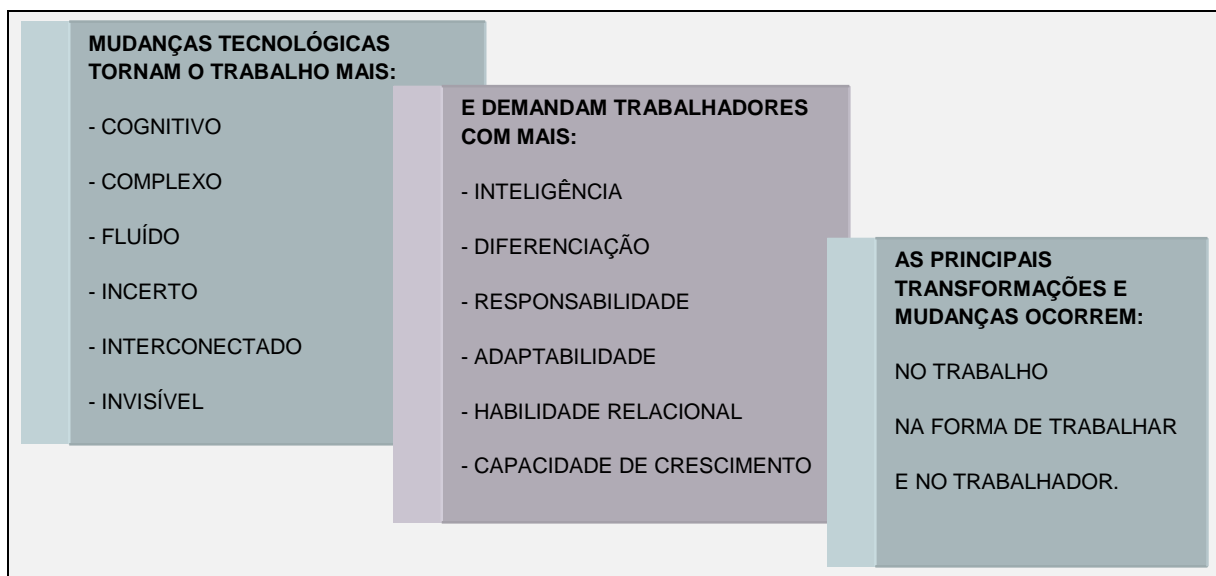
Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. A lei, para o particular, significa “pode fazer assim”; para o administrador significa “deve fazer assim”.

A capacitação profissional do servidor público, além de torná-lo bem mais avaliado como pessoa, impede que por ventura alegue falta de conhecimento quando de um eventual descumprimento à legislação. O servidor capacitado pode alegar qualquer infortúnio, menos a falta de conhecimento. Além disso, os sistemas de administração pública atualmente possuem mecanismos para garantir que os servidores públicos de carreira sejam responsáveis por seus atos (PETERS; PIERRE, 2010). Por isso a importância de conscientizar o servidor sobre a relevância de capacitação profissional, pois o fará, além de buscar a excelência na realização do seu serviço, ser um exemplo à sociedade no cumprimento da legislação e administração dos bens públicos de forma adequada, pois é parte

integrante do Estado, que o emprega, que tem o dever de zelar pela sociedade e cumprimento das obrigações.

Há o reconhecimento de que o conhecimento repassado ao servidor por meio de processo de capacitação está surtindo efeito, quando suas atitudes manifestam-se em boas ações práticas no ambiente organizacional, e isso é visto também como outro fator preponderante, o de que o servidor sente-se realizado e competente em seu ambiente de trabalho. Mas é fato que a organização é responsável também por essa gestão de desempenho. Alguns autores dissertam que muitas vezes há motivação e competência, mas há a falta de apoio organizacional e isso causa impactos diretos, seja ao desempenho, seja à aprendizagem ou à transferência para o trabalho daquilo que foi aprendido (PANTOJA; ANTONELLO, 2010).

Mencionou-se anteriormente nesta dissertação, que o mundo e o mercado de trabalho estão passando por imensas transformações, principalmente em virtude da globalização e do desenvolvimento de novas tecnologias. A Figura 3 – Mudanças no perfil do trabalhador devido às mudanças tecnológicas retrata a adaptação que o trabalhador necessita incorporar para encaixar-se neste novo cenário:



**Figura 3** – Mudanças no perfil do trabalhador devido às mudanças tecnológicas

**Fonte:** Adaptado de Bastos (2006)

É fato que essas transformações, devido às novas tecnologias exigem adaptação do trabalhador, que deve estar aberto a novos conhecimentos que permitam melhor executar as funções que são impostas pelo cargo ocupado dentro da organização. Com todo esse processo transitório e ao mesmo tempo contínuo

das novas tecnologias e que influenciam diretamente no trabalho, nas formas de trabalho e no trabalhador, é que a melhoria na qualidade de serviços da administração pública passou a ser o ponto focal atualmente na gestão de pessoas, assim como o desempenho do agente público.

Nesse sentido, Leme (2006) considera que o conhecimento tácito dos agentes públicos e tratar de temas relevantes para a sua formação profissional são fatores que interferem ativamente no interesse pela capacitação profissional. A capacitação do servidor público deve permitir o aprimoramento de suas competências técnicas e comportamentais, e mais que isso, deve considerar complexidade das funções, atividades, atribuições e responsabilidades, bem como o resultado ou o retorno à gestão. É importante notar que uma das grandes dificuldades com relação às políticas de qualificação e educação profissional, seja em instituições públicas ou privadas, é que os trabalhadores são ignorados ou tratados como objetos. (LIMA e LOPES, 2005).

Não há exatamente uma lista elencando quais são as habilidades necessárias para a capacitação e o aprendizado profissional e conseqüentemente o bom trabalho do servidor público. Contudo, há sugestões de autores, como as de Lucena (1992) que apresenta um conjunto de habilidades que devem ser procuradas ou desenvolvidas e sua utilidade para compor o perfil do trabalhador neste período de constantes mudanças:

- Empreendedor – para conseguir resultados;
- Flexível – para mudar comportamentos e pontos de vista;
- Dinâmico – para assimilar e aplicar novas técnicas e ações;
- Criativo – para tomar decisões e/ou soluções de problemas;
- Atualizado – para acompanhar os avanços da modernidade e evitar a obsolescência;
- Adaptativo – para enfrentar situações novas;
- Decidido – para enfrentar desafios e riscos;
- Técnico – para promover a ação, o como fazer (LUCENA, 1992).

É importante ressaltar que o estímulo do processo contínuo de capacitação também abrange o capital de forma individual, pois mesmo quando de forma isolada, ele faz parte da organização. De acordo com Lynn Junior (2010, p.33), bons gestores públicos "devem ter temperamento e habilidades para organizar, motivar e

orientar as ações de outras pessoas em direção à criação e execução dos objetivos da gestão”.

Em todos os aspectos, sentidos e formas de gestão, é atribuível ao gestor, em seu âmbito de responsabilidade, a busca pela formação de uma cultura corporativa de estímulo à aprendizagem que privilegia o conhecimento e o aprendizado conjunto de todos os indivíduos que a compõem, bem como estimular a capacidade contínua de aprendizagem em todos os níveis da organização, o que se denominada no meio acadêmico como aprendizagem organizacional ou organização que aprende (SENGE, 2009).

Às vezes, dentro de uma organização, há o desperdício de conhecimento, seja pela repetição de um processo já internalizado, porém dissociado, ou pela oportunidade perdida de geração de novos conhecimentos (DUTRA *et. al.*, 2009). Surge assim nas organizações a ideia de Gestão do Conhecimento, que segundo Batista (2012, p.9), “é um conjunto de técnicas e ferramentas para identificar e utilizar os ativos de informação e de conhecimento”. Sendo assim pode-se ter um conceito para a gestão pública definido, como:

Um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p.49).

Servidores que cumprem os processos de capacitação contínua e por isso são bem mais qualificados que os outros, podem contribuir com o seu conhecimento compartilhando informações em ambiente próprio para a gestão do conhecimento. As palavras dos autores Silva, Coelho e Valente (2005, p.176) corroboram com esse pensamento quando citam que:

A experiência mostra que o conhecimento que o Governo quer incrementar encontra-se, de algum modo, imerso na sua própria estrutura. Os especialistas existem, porém estão incógnitos e, possivelmente, ignorados. A criação da comunidade virtual pode ser a grande chance, do Governo, resgatar o potencial intelectual e humano de seus servidores, valorizando a capacidade de pensar, de criar e de se relacionar que eles detêm.

O processo contínuo de capacitação e desenvolvimento do conhecimento, seja individual ou coletivo, deve encontrar no ambiente organizacional, no setor



público ou no privado, condições adequadas à sua propagação permitindo a geração da inteligência coletiva que é o conjunto dos saberes da organização construída pela sinergia dos colaboradores. Paulo Freire, educador brasileiro, afirmou ser importante saber que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção (FREIRE, 1996).

## 2.6 CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE

A palavra *competência* de um modo geral utiliza-se para dizer que uma pessoa possui designação para realizar bem determinada tarefa (FLEURY, 2002, p.), o contrário disso, a incompetência, traduz-se pela ausência de capacidade para a realização de algo ou ainda quando a realização não fora executada da melhor maneira. Competência também pode ser sinônimo direto de responsabilidade quando, diz-se: tal atividade é de competência de tal pessoa.

Pelos relatos de Dutra *et. al.* (2009, p.), a expressão competência foi congregada à linguagem organizacional somente no século XX, servindo como desígnio à pessoa que desempenha eficientemente determinado trabalho. Nas últimas quatro décadas, pelo menos, fez-se surgir então, várias interpretações sobre esse termo.

Dentre essas várias interpretações, tornou-se possível observar pelo menos duas, que nesta pesquisa optou-se por caracterizá-las como “correntes”. A primeira corrente surgiu de autores norte-americanos que definem competência como um conjunto de qualificações ou características, denominadas de conhecimentos, habilidades e atitudes, que permitam a uma pessoa o desempenho superior sobre certo trabalho ou situação. A outra corrente composta na maioria por europeus defende a vinculação de competência às realizações ou resultados produzidos pela pessoa, ou seja, a competência é a aplicação do saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos (DUTRA; HIPOLITO e SILVA, 2000; DUTRA, 2009).

Considerando as duas correntes, é possível utilizar a definição de Scott B. Parry para competência:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões

preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (LEME, 2006, p.2).

Nesta definição, destacam-se três palavras que são chaves na fixação do conceito de competência: conhecimento, habilidade e atitude, conhecida no meio de gestão de pessoas como CHA:

- Conhecimento – É o saber. São informações internalizadas pelo indivíduo em sua memória que causam impacto em seu julgamento ou comportamento (DUTRA, 2009).
- Habilidade – É o saber fazer, é a aptidão para desempenhar determinada tarefa (PONTES, 2010).
- Atitude – É o saber fazer acontecer. A ação que leva ao uso da habilidade e conhecimento que permite alcançar e superar metas, agregar valor, obter excelência e focar nos resultados (CHIAVENATO, 2010).

Para Chiavenato (2010, p.52), é de suma importância sobrepuser à competência, o aspecto de ajuizamento: “[...] saber analisar a situação e o contexto. Significa saber obter dados e informações, ter espírito crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades”. O **Quadro 2**, traz um resumo sobre competência, onde apresenta-se de forma substancial verbos que relacionam-se com elementos que compõem os conceitos de competência, separadas em Técnica ou Comportamental.

Elementos	Verbos	Tipos de Competência
Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Julgamento	Saber Analisar	
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

**Quadro 2** – Resumo sobre competência

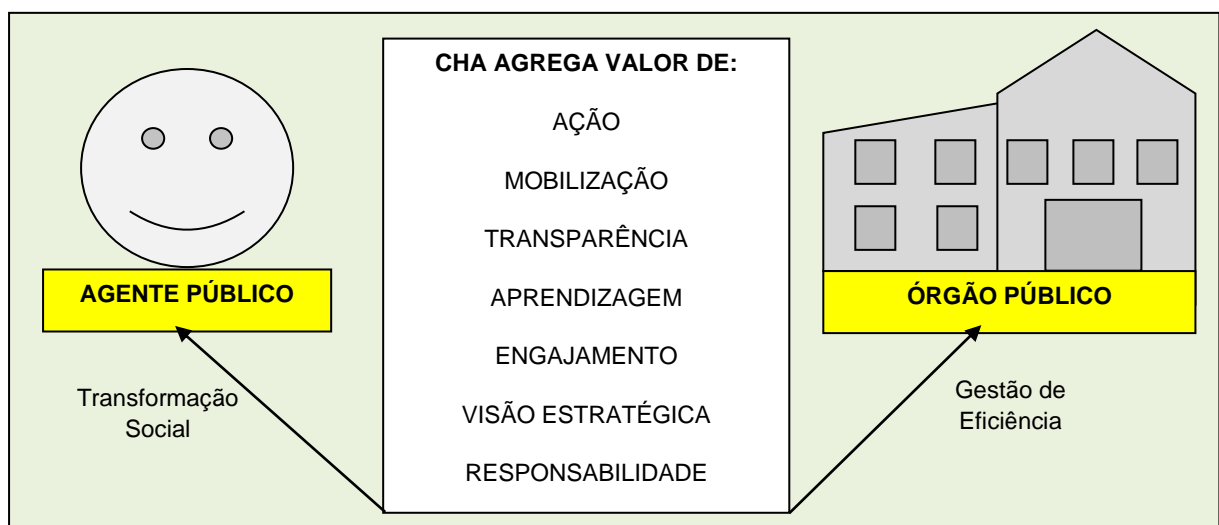
**Fonte:** Adaptado de Leme (2006)

Observando-se o **Quadro 2** entende-se que o conhecimento, as habilidades e o julgamento podem rotular-se como competência técnica, enquanto a atitude relaciona-se mais com o comportamento, por isso classificada como competência comportamental.

Os autores Le Boterf (1995), Fleury e Fleury (2001) baseando-se na obra "*De la compétence – essai sur un attracteur étrange*" definem competência como: "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" e propuseram definições de competências nas organizações como segue:

Saber agir - Saber o quê e por que se faz; Saber julgar, escolher, decidir; Saber mobilizar recursos - Criar sinergia, mobilizar recursos e competências; Saber comunicar - Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos; Saber aprender - Trabalhar o conhecimento e a experiência; saber desenvolver-se; Saber engajar-se e comprometer-se - Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se; Saber assumir responsabilidades - Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido; Ter visão estratégica - Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas (FLEURY; FLEURY, 2001, p.188).

No caso da gestão pública, o retorno que se espera nem é tanto o econômico, mas da própria transformação social do agente, e para o órgão gestor, o serviço eficiente. Portanto, acredita-se que seja possível adaptar esse modelo, conforme apresentado na **Figura 4**:



**Figura 4** - Competências como fonte de valor para o servidor e o órgão público  
**Fonte:** Baseado em Fleury e Fleury (2001)

## 2.7 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

A estimativa de capacidade das pessoas dentro de uma organização geralmente está ligada às ferramentas de gestão, como a avaliação de desempenho, que busca auxiliar na observação, mensuração, formalização e recompensa de comportamentos e resultados alcançados pelas pessoas, na maioria das vezes uma tarefa complexa (HIPÓLITO; REIS, 2002). A meritocracia e avaliação dos servidores, entendida nesta dissertação como avaliação de desempenho, são assuntos polêmicos não só no Brasil, mas em muitos outros países, inclusive desenvolvidos, e não somente nas empresas públicas, mas também nas empresas privadas (BARBOSA, 1996).

Segundo Pontes (2010, p.26), avaliação ou administração de desempenho:

É uma metodologia que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos. Quando necessário, é avaliar os resultados conseguidos.

A administração por competência, ou o equivalente, gestão de desempenho, pode ser definida como um processo onde se cria um ambiente de trabalho no qual as pessoas possam desempenhar o melhor de sua capacidade, e o processo de avaliação funciona como um termômetro para mensurar quão válido está sendo a capacitação.

Pelo que se encontra nos livros de pesquisa, os primeiros programas de avaliação de desempenho datam do ano 1842, e começaram a ser realizados pelo governo americano quando o congresso aprovou uma lei tornando obrigatórias as revisões anuais de desempenho dos funcionários públicos e posteriormente, houve a adesão de organizações públicas e privadas ao programa (SNELL; BOHLANDER, 2011). Ainda no século XIX, na Inglaterra, após revolução industrial fazia-se o preenchimento de formulários de classificação de funcionários com base em perfis psicológicos do trabalhador e em 1890 começou a pressão para que houvesse o mesmo controle sobre os agentes públicos, para um governo “mais racional e eficiente, nos moldes do setor privado” (HEINRICH, 2010, p.56).

Muitos outros países, ainda por volta dos anos de 1890 a 1900 tiveram forte demanda por desempenho no setor público, e assim, países como o Canadá, Nova

Zelândia, Austrália, alguns países da Europa ocidental, Ásia, África e América Latina começaram a implantar a avaliação de desempenho como parte das reformas de gestão pública, na busca de uma gestão eficaz, eficiente e responsável para com o cidadão (HEINRICH, 2010), reduzindo custos, com agilidade e melhorando a satisfação no atendimento às necessidades da sociedade (MAGALHÃES, 2010).

No Brasil, conforme as observações de Barbosa (2003, p.3), “a avaliação de desempenho na administração pública brasileira teve suas primeiras bases no governo do presidente Getúlio Vargas, em 1936 com a Lei nº 284/193”. Mas se faz importante lembrar que antes da reforma administrativa de 1995 outros três sistemas de avaliação foram regulamentados, respectivamente em 1966, 1977 e 1980. A partir do ano de 1995 a administração pública brasileira segue as diretrizes do Plano Diretor da Reforma e Aparelhamento do Estado – PDRAE, onde a progressão e promoção dos servidores eram os únicos objetivos da Avaliação de Desempenho (DIAS, 2010).

Muitas são as variáveis que se podem utilizar para avaliar o desempenho dos funcionários nas organizações, em especial nas organizações públicas, quando o servidor adquire a estabilidade e começa a luta dos gestores em busca de eficiência, valendo-se de capacitação para cargos públicos, choques de gestão e modelos inovadores. Nesse sentido, antes da aplicação da avaliação de desempenho, deve-se determinar o que será avaliado, para que haja o empenho consciente do funcionário no cumprimento das metas. Quando o servidor receber a devolução de sua avaliação e souber se atingiu o desempenho máximo ou não, bem como o motivo, poderá esforçar-se sabendo onde é possível melhorar (LEME, 2006).

Pontes (2010, p.59) corroborou as seguintes características mais comuns:

Administração do tempo, análise e julgamento de situações, assiduidade, atendimento às normas da empresa, atitude no trabalho, colaboração com o grupo, comunicação, conhecimento do trabalho, controle do trabalho, conservação dos bens da organização, criatividade, cumprimento de metas, cumprimento de prazos, dedicação, disciplina, iniciativa, interesse pelo trabalho, liderança, cumprimento de normas de segurança no trabalho, organização, planejamento do trabalho, pontualidade, postura profissional, produção e rendimento, produtividade, qualidade do trabalho, rapidez no trabalho, relacionamento com a equipe de trabalho, relações humanas, sociabilidade, tomada de decisão.

A finalidade principal de uma avaliação de desempenho, sempre será a mensuração da efetividade do processo, ou seja, buscar a eficiência, eficácia,

qualidade e economicidade do trabalho (KANAANE *et. al.*, 2010). Contudo, no setor público torna-se mais difícil estabelecer parâmetros para identificar o resultado produzido pelo funcionário, na verdade torna-se um processo complexo. É importante lembrar que:

No serviço público, entre os problemas enfrentados para a avaliação de desempenho, está a definição genérica de cargos e funções — onde os ocupantes realizam os mais diversos trabalhos — e a não definição de objetivos, metas, resultados e padrões de desempenho a serem alcançados. (ODELIUS, 2000, p.52)

Já na visão de Hipólito e Reis (2002), o foco da avaliação de desempenho pode estar na mensuração da potencialidade do servidor, no exame observacional do comportamento, na ascensão profissional e na realização de metas e resultados. O **Quadro 3** ajudará, de forma sintética, o leitor a ter um melhor entendimento:

Foco	Objetivo
Mensuração da potencialidade	Propõe-se a prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel da organização, predizendo a adequação futura do profissional a este cargo.
Exame observacional do comportamento	Propõe-se a promover autoconhecimento e contribuir para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, estimulando a adoção de comportamentos considerados críticos para a empresa. Isso através de <i>feedbacks</i> de determinados comportamentos observáveis.
Ascensão profissional	Observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação a movimentações salariais e de carreira.
Realização de metas e resultados	Orientar o desempenho para metas e objetivos da organização. Permite aferir, quantitativamente, o <i>gap</i> entre resultados individuais/grupais esperados e resultados efetivamente alcançados.

**Quadro 3** – Foco e objetivo da avaliação de desempenho.

**Fonte:** HIPÓLITO e REIS (2002).

Para avaliar o desenvolvimento de pessoas não basta apenas dar-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. Para chegarem a um processo que necessitem ser avaliadas, devem, sobretudo, possuir formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus

hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem (CHIAVENATO, 2010).

Prova disso é que muitos críticos discordam da forma como os funcionários são avaliados por considerar que geralmente quem avalia os trabalhadores são seus chefes imediatos e a principal referência para análise é o desempenho no cargo, entrando em conflito com a ideia de ambiente organizacional com relações multidirecionais e visão estratégica organizacional (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Neste sentido, Chiavenato (2010), faz uma observação que o conceito de cargo é o resultado do modelo burocrático, divisão do trabalho organizacional e da ênfase na estabilidade e conservantismo, e há uma tendência nas organizações a deixar este modelo para trabalhar com o *empowerment*, onde o funcionário deve trabalhar em equipe, com responsabilidade por metas, resultados e total liberdade para tomar decisões, exigindo treinamento e capacitação das pessoas.

Em seus estudos, Pontes (2010), afirma que a avaliação de desempenho deve se preocupar com o comportamento do servidor dentro do ambiente de trabalho e não com a sua pessoa. No **Quadro 4** – Diferença entre avaliação de cargos, de potencial e de desempenho, resumiu-se e relacionaram-se as diferenças que devem ser consideradas ao estabelecer o foco da avaliação, e faz distinção entre avaliação de cargos, avaliação de potencial e avaliação de desempenho, de acordo com o autor:

Avaliação de Cargos	Avaliação de Potencial	Avaliação de Desempenho
Estabelece uma hierarquia de cargos na empresa, estabelecendo uma possível carreira. Não se relaciona com a pessoa que ocupa o cargo.	Avalia a capacidade (competência) do indivíduo e seus conhecimentos, vivência, habilidades e aptidões, bem como seu futuro profissional na instituição.	Avalia o comportamento, competências ou resultados, com foco nos objetivos estabelecidos.

**Quadro 4** – Diferença entre avaliação de cargos, de potencial e de desempenho.

**Fonte:** Pontes (2010)

Comforme Snell e Bohlander (2011), os fatores que podem influenciar o desempenho do funcionário em um processo de avaliação podem estar sintetizados nas áreas da motivação, ambiente e capacidade, e relacionando-as às áreas de

competência, comportamento e os resultados apresentado pelo funcionário, pode se fazer o seguinte mapa de diagnóstico apresentado na Figura 5:

		Desempenho = $f$ (Capacidade, Motivação, Ambiente)			
		CAPACIDADE	MOTIVAÇÃO	AMBIENTES	
MEDIDAS DE AVALIAÇÃO	RESULTADOS	As medidas referentes aos resultados não podem distinguir entre capacidade, motivação ou determinadas situações do desempenho. Portanto, se alguém não estiver atingindo os resultados esperados, isso pode ser devido à capacidade, motivação ou às restrições externas.			<i>Se alguém demonstra os comportamentos, mas não atinge os resultados, isso pode ocorrer devido a restrições externas.</i>
	COMPORTEAMENTO	As medidas comportamentais são menos afetadas pelas restrições externas, mas, mesmo assim, não separam a capacidade da motivação.		✓	
	COMPETÊNCIA	Os testes de competência medem os fatores que indicam o que "pode ser feito", como conhecimento e capacidade.	✓	✓	

**Figura 5** – Mapa de diagnóstico de desempenho.  
**Fonte:** Snell e Bohlander (2011)

Observa-se na **Figura 5**, que há uma integração entre competência, comportamento e resultados. Inicialmente é feita avaliação da competência do funcionário, como fator essencial para a produção de resultados. Quando o funcionário tem competência, mas não tem o comportamento (atitude), pode necessitar de motivação. Quando o funcionário tem competência e atitudes, mas o resultado não é o esperado, é possível que existam fatores externos influenciando o desempenho deste funcionário (BÄCHTOLD, 2013).

Conforme Dias (2010), ainda perduram na administração pública sistemas de avaliação formais sem o correspondente conjunto de ações para o aperfeiçoamento de desempenhos, tornando-se assim, grande o desafio de encontrar um sistema que recompense ou que motive o servidor público a melhorar seu comportamento.



O governo chegou a alterar o sistema de avaliação de desempenho regulamentado pelo Decreto no 84.669/1980, para o sistema atual, que segue o regulamentado pela Lei no 11.784/2008, exigindo uma nova postura do servidor frente à nova administração pública. “A gestão eficiente decorre do pleno conhecimento da função do agente público enquanto legítimo representante do Estado, para atuar no interesse público” (COSTA, 2010, p.30). Os exemplos no Brasil de aplicação da gestão por resultados, geralmente são aplicados na educação, arrecadação e segurança pública, em razão da existência de indicadores que permitem avaliar o desempenho, em outros setores e áreas, é preciso criar mecanismos justos e eficientes de avaliação de desempenho (BÄCHTOLD, 2013 *apud* CONSAD, 2011).

### **2.7.1 INCENTIVO À EDUCAÇÃO**

Os programas de treinamento, processos de desenvolvimento e incentivo à educação, são instrumentos utilizados para propagar a melhoria do trabalho e do trabalhador para com a organização. Mas, para que isso aconteça tanto a identificação de competências relacionadas à organização, quanto a própria autonomia de busca pelo saber e constante atualização do servidor, devem ser previamente alçadas para que se saiba em quem e porquê investir.

Ao servidor público, considerando as habilidades atualmente requeridas, conforme a afirmação de Moscovici (2011, p.), de que a aprendizagem envolve níveis distintos que podem receber contribuições específicas, destaca-se:

As mudanças pessoais que podem abranger diferentes níveis de aprendizagem: nível cognitivo (informações, conhecimentos, compreensão intelectual) nível emocional (emoções, sentimentos, gostos, preferências); nível atitudinal (percepções, conhecimento, emoções e predisposição para ação integrada); nível comportamental (atuação e competência) (MOSCOVICI, 2011, p.33).

Os processos de aprendizagem fornecem mecanismos que permitem desenvolver novas competências individuais e de grupo para melhorar o desempenho efetivo do servidor (PANTOJA; ANTONELLO, 2010). A aprendizagem requer disciplina e dedicação, mas beneficia o aprendiz com uma nova destreza para ver e fazer as coisas entrarem em processo de ação em um ambiente de

experimentação (HUTCHENS, 1999). O incentivo à educação torna-se, portanto, instrumento oficial do melhoramento do processo de desenvolvimento profissional e pessoal, tanto do servidor público, quanto de qualquer outro capital humano.

Para Sá (2015, p.1) etimologicamente, a palavra:

[...] educar origina-se do latim *ec-ducere* que significa *eduzir*. No alemão, corresponde à palavra *erziehen*, formada por *ziehen*, que significa puxar, arrancar; e pelo prefixo *er* que denota um movimento completo para fora. Logo, educar é trazer para fora, é extrair de uma pessoa algo que a torne transformada. É, de certo, também, uma ação interativa e dialética realizada entre as pessoas que atuam na sociedade e nela estão imersas.

Sabe-se então, que a educação é o método eficaz da renovação do capital humano, onde se extrai ou liberta-lhes seus potenciais criadores. Ou ainda, como diria Paulo Freire em *Pedagogia do Oprimido*: “os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo” (CASTELO BRANCO, 2008). Para Freire (1996), o ensinar exige reflexão crítica sobre a prática, para melhorar a própria prática, caso contrário, a teoria vira discurso vazio e a prática ativismo, e completa dizendo: “É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem é que se pode melhorar a próxima prática” (FREIRE, 1996, p.32).

Tão importante quanto o incentivo à educação para os servidores públicos, a relação ensino-aprendizagem deve existir e pautar principalmente: “a complexidade do conteúdo de aprendizagem e nível de capacidade de aprendizado do indivíduo” (MOSCOVICI, 2011, p.35). Sabe-se que para o treinamento de tarefas simples são suficientes técnicas mecânicas ou tradicionais, enquanto a educação de adultos exige modelos humanísticos, distinguindo as características pessoais deste educando. Isso suscita lembrar de que o seu aprendizado não deve ser tratado e conduzido como o de uma criança (MOSCOVICI, 2011).

O processo educacional de um adulto leva em consideração, variáveis existentes que podem ou não ajudar nesse processo, uma vez que quando adultos, tornam-se formadores de opiniões e críticos dos métodos utilizados. Mas, o que se pode aprofundar enquanto o incentivo à educação ligada às características que o profissional do futuro deverá ter? De acordo com Abbad (2007, p.352), “o profissional deverá buscar a aprendizagem ao longo da vida e desenvolver quatro grandes competências, que constituem os pilares da educação moderna”. Corrobora

assim com os relatórios apresentados por Delors à Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO:

Para poder dar resposta ao conjunto das suas missões, a educação deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda a vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, isso é adquirir os instrumentos da compreensão; aprender a fazer, para poder agir sobre o meio envolvente; aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente aprender a ser via essencial que integra as três precedentes. É claro que estas quatro vias do saber constituem apenas uma, dado que existem entre elas múltiplos pontos de contato, de relacionamento e permuta (DELORS *et. al.*, 1996, p.31).

Para que os objetivos sejam alcançados, é interessante considerar o que se pretende com os programas de capacitação. Com o treinamento o foco é melhorar o desempenho em uma tarefa específica de curto prazo, é a transmissão do conhecimento para melhorar o saber fazer. O desenvolvimento busca capacitar o funcionário para posições na carreira com alcance de médio prazo, trabalhar as habilidades, o poder fazer (BÄCHTOLD, 2013).

Atualmente as organizações de um modo geral, reconhecem e incentivam a formação comum e a educação continuada dos profissionais como requisito para enfrentar a velocidade das intensas transformações e inovações tecnológicas. O incentivo à educação deve trabalhar junto aos sistemas gestores da organização, assim, a alteração do perfil profissional e até mesmo o reconhecimento pessoal dos servidores cumprirá os objetivos pré-estabelecidos da boa qualificação dos trabalhadores.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta dissertação é de natureza aplicada em uma realidade circunstancial, alocada à divisão temporal da coleta de dados, motivando informações e conhecimentos que podem ter utilidade em outras circunstâncias. Caracteriza-se como sendo do método indutivo por partir da observação de um universo particular da amostra para que represente o todo. A fundamentação metodológica contém o método da pesquisa, técnicas da pesquisa, fases da pesquisa, abrangência da pesquisa, unidade da observação, justificando delinear as ações realizadas para que o objetivo geral e os objetivos específicos sejam alcançados.

#### 3.1 MÉTODO DA PESQUISA

As escolhas dos métodos basearam-se no estudo e identificação dos instrumentos mais adequados para a realização desta pesquisa, optando-se pela combinação do estudo de caso e *survey* com corte transversal. Conforme Freitas *et. al.* (2000, p.106), “na pesquisa com o corte transversal, a coleta de dados é feita uma única vez, visando descrever uma ou mais variáveis em determinado momento”. O estudo de caso mostrou-se apropriado para o objeto da pesquisa, uma vez que o objetivo geral é avaliar o processo de capacitação do servidor público de nível superior da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, ou seja, analisar até que ponto o programa de concessão de bolsas de estudo influencia na capacitação profissional, no desenvolvimento de competências empreendedoras ou na mudança do perfil do servidor.

Para Graham (2010, p.17), “os estudos de caso fornecem um formato para comunicar experiências que combina *know-how* à teoria acadêmica e técnica pedagógica”. Segundo Yin (2001, p.25), o estudo de caso é na maioria das vezes utilizado quando a abordagem encontra-se em elementos contemporâneos e no contexto da vida real, e o pesquisador não exerce controle sobre os comportamentos condescendentes dos observados, embora este sempre se posicione com relação ao objeto estudado, buscando a compreensão e aprofundamento dos fenômenos, bem como a relação e correlação entre eles durante seus estudos.

De acordo com Lüdke e André (1986, p.5):

Não há, portanto, possibilidade de se estabelecer uma separação nítida e asséptica entre o pesquisador e o que ele estuda. Ele não se abriga, com se queria anteriormente, numa posição de neutralidade científica, pois está implicado necessariamente nos fenômenos que conhece e nas consequências desse conhecimento que ajudou a estabelecer.

Considerando os objetivos propostos na pesquisa, mencionados anteriormente, foi escolhido por conformidade, a Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas – ALEAM, sediada na cidade de Manaus, capital do Estado do Amazonas, para a realização do estudo de caso. A conveniência da escolha está pautada nos seguintes argumentos:

1. O programa de concessão de bolsas é ofertado pela Escola do Legislativo Senador José Lindoso em parceria com a Universidade do Legislativo Amazonense – UNIALEAM, com projetos de capacitação pioneiros entre órgãos públicos do Estado do Amazonas e que contam com um amplo alcance a diversos servidores;
2. O processo de capacitação através do Programa de Controle de Bolsas é restrito a agentes públicos com interesses individuais e institucionais na capacitação profissional, convergindo interesses comuns e particulares;
3. O programa é ofertado com a finalidade de fomentar o processo de educação contínua para o desenvolvimento da capacitação dos servidores públicos do Amazonas.
4. O programa de capacitação faz parte do processo de capacitação de servidores públicos da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas.

Para adquirir grande parte dos dados necessários para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, para assim chegar o mais próximo possível da realidade, utilizou-se o método *survey*, encontrado em muitas literaturas e que se assemelha à contagem do censo. De acordo com Babbie (1999, p.25), a diferença principal entre eles é que “um *survey*, tipicamente, examina uma amostra de população, enquanto o censo geralmente implica uma enumeração da população toda”. A escolha pelo método *survey*, no processo de coleta de dados, é pela característica das respostas. Segundo Freitas *et. al.* (2000, p.105):

A *survey* é apropriada como método de pesquisa quando: Se deseja responder questões do tipo “o quê?”, “por quê?”, “como”, e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e porque isso está acontecendo”; Não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes; O ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse; - O objeto de o interesse ocorre no passado ou no presente recente.

A elaboração do questionário, a coleta e o gerenciamento das respostas ocorreu seguindo os pressupostos metodológicos básicos encontrados nas referências pesquisadas, bem como seguindo exemplos de *softwares* como o *Qualtrics®* encontrados na internet. Esses *softwares* possuem características específicas para pesquisas científicas por meio de questionário, permitindo a elaboração de questões abertas ou fechadas, de respostas únicas ou de múltipla escolha. O seu uso só não foi total porque a plataforma exige conectividade com os sistemas internos das instituições de ensino para disponibilizar a chave de acesso. Como isso se faz inválido, usaram-se apenas correlações existentes na rede.

## **3.2 FASES DA PESQUISA**

### **3.2.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Realizou-se na fase exploratória da pesquisa a revisão de literatura e a revisão documental, ou seja, nesta fase a consulta concentrou-se em referenciais bibliográficos sobre os temas de estudo e em documentos institucionais da Escola do Legislativo Senador José Lindoso. A revisão bibliográfica iniciou-se com a revisão de literatura para compor a fundamentação teórica com a finalidade de conhecer o histórico e o perfil do servidor público e o seu papel dentro da gestão pública, suas características no contexto social brasileiro e a capacitação profissional, incluindo o uso da educação como metodologia de incentivo para o processo contínuo de capacitação dos servidores públicos.

As áreas de estudo foram definidas pela delimitação do tema e surgiram a partir das preocupações iniciais desta pesquisa e de sua problemática principal. Dois grandes tópicos foram identificados como principais na construção do referencial teórico: gestão de pessoas nas organizações públicas e capacitação dos servidores públicos. Os subtópicos foram sendo elencados à medida que o referencial teórico

indicava a importância do estudo exploratório de cada assunto abordado na pesquisa.

Ao escolher o objeto de análise e opção pelo método de estudo de caso, resgatou-se documentos institucionais na ALEAM, como: projetos pedagógicos, planilha de concessão de bolsa, relação de bolsistas atualmente beneficiados, histórico arquivado de bolsistas dependentes, histórico de egressos, relação de cursos e treinamentos ofertados, etc. O principal condicionante que se relaciona com o objetivo da pesquisa nesta fase da revisão documental, é poder compreender como se dá o funcionamento do processo de capacitação. Trata-se da aplicação do objeto de estudo aos seus elementos imediatos de divulgação, organização e funcionamento.

### **3.2.2 PESQUISA DESCRITIVA**

De acordo com Gil (2009, p.28): “Pesquisas descritivas têm como objetivo primordial descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Este estudo de caso permite-se a coleta de informações que apresentarão respostas para cumprir os objetivos propostos nesta pesquisa. Este tipo de pesquisa além de relatar as características, permite o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população e utiliza métodos padronizados para coleta de dados (GIL, 2009), o que neste caso concretiza-se na utilização de questionário aplicado ao universo de pessoas estudado.

A pesquisa de campo tem como universo os servidores públicos da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, atuais beneficiários e egressos do programa de capacitação através de concessão de bolsas de estudo ofertado pela Escola do Legislativo. A população (conjunto de pessoas que se enquadram nas características estabelecidas para o estudo) é constituída do total de 110 servidores públicos efetivos, eles foram beneficiados no programa entre os anos de 2010 a 2014, na capital do estado.

### **3.2.3 UNIDADE DE OBSERVAÇÃO**

Segundo Yin (2001), a unidade de observação pode ser constituída por uma ou várias pessoas, e conforme Babbie (1999, p.98), “unidade de observação ou unidade de coleta de dados, é um elemento ou agregação de elementos de que se coleta informação. A unidade de análise e a unidade de observação muitas vezes são o mesmo”, o mesmo autor ainda completa dizendo que tipicamente, a unidade de análise num *survey* é uma pessoa, mas não necessariamente, e, aliás, muitas vezes não é.

Para atender aos objetivos propostos, determinado o estudo de caso e suas características, definiram-se como unidade de observação desta pesquisa os servidores públicos da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, atuais beneficiários e egressos do programa de concessão de bolsas para o processo de capacitação ofertado pela Escola do Legislativo Senador José Lindoso.

### **3.2.4 PESQUISA DE CAMPO**

A pesquisa de campo pode ser dividida em duas partes: acesso às instalações e documentos da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas (compreende também o seu ambiente virtual), e aplicação da técnica *survey*, por meio de questionários aplicados aos pesquisados. Os acessos às instalações e documentos, permitem apresentar com maior clareza e precisão, o clima organizacional, a tecnologia e os processos utilizados na gestão dos servidores, bem como as ferramentas de avaliação e acompanhamento do desempenho pessoal, que possuem a finalidade de identificar a disseminação das competências gerenciais e agregar conhecimento.

### **3.2.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Para a pesquisa de campo, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado que compõem o apêndice “B” desta dissertação. Esta pesquisa, quanto à natureza de dados, classifica-se em quanti-qualitativa, pois “permite que o pesquisador faça um cruzamento de suas conclusões de modo a ter



maior confiança que seus dados não são produto de um procedimento específico ou de uma situação particular” (GOLDENBERG, p.62 *apud* CASTRO, 2013, p.). Assim, neste estudo, contempla-se tanto a quantificação dos dados como a qualificação dos acontecimentos observados no decorrer da pesquisa.

Segundo Minayo e Sanches (1993, p.247) os métodos quantitativos e qualitativos:

Não podem ser pensados como oposição contraditória. Pelo contrário, é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais “ecológicos” e “concretos” e aprofundadas em seus significados mais essenciais. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice versa.

O questionário estruturado é composto por uma série de perguntas que possuem alternativas de resposta fixas, de fácil aplicação por ser individual e se limitar às alternativas apresentadas, mas exigem do elaborador conhecimento prévio dos temas abordados para escolha das perguntas e alternativas de resposta, e devem conter itens ordenados do geral para o específico e do mais simples para o mais complexo, contemplando os temas de interesse do pesquisador e manter o respondente motivado a continuar as respostas (BRASIL, 2006).

O questionário foi preenchido pelos atuais beneficiários e egressos do programa de bolsas da Escola do Legislativo, elaborado com o intuito principal de identificar a percepção do servidor sobre as influências que o processo de capacitação exerce no desenvolvimento efetivo de competências gerenciais nos servidores. O questionário foi dividido em quatro blocos de perguntas: (i) Aspectos socioprofissionais; (ii) Suporte organizacional; (iii) Metodologia do processo; (iv) Avaliação do processo de capacitação dos Servidores Públicos.

O primeiro bloco de perguntas traz à tona análises sobre os aspectos socioprofissionais e levanta questões com relação ao perfil do servidor público e do cargo ocupado, que podem ter relação ou correlação com os objetivos específicos da pesquisa. Este bloco teve a finalidade conhecer características do respondente do questionário que podem ter reflexo na influência do processo de capacitação sobre a apropriação de competências e sua aplicação no ambiente organizacional.

No segundo bloco, as questões circundam a área do suporte organizacional e trazem alternativas relacionadas à capacitação de servidores no serviço público, a avaliação de desempenho no setor público e o papel do agente público.

Já o terceiro bloco de questões, relaciona-se com a metodologia do processo, há perguntas para analisar o perfil dos servidores antes da capacitação, os principais motivos que o levaram a participar e saber se o benefício da bolsa foi importante para motivar a capacitação contínua em sua área de atuação. Não foi objeto de pesquisa a avaliação de quaisquer dos cursos e suas ferramentas pedagógicas, mas a percepção do atual beneficiário e egresso sobre o processo de capacitação dos servidores públicos, baseado em sua experiência no programa e os motivos que o levaram a participar.

O último bloco, o quarto, está voltado para analisar as possíveis influências que o processo de capacitação, através do programa de concessão de bolsas de estudo, exerce sobre o papel do servidor público na afetividade da gestão por competência. Por meio de características levantadas na fundamentação teórica sobre os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial, foram realizadas perguntas para identificar a percepção do beneficiário e do egresso sobre o papel do agente público e sobre o desenvolvimento de competências gerenciais durante e após a participação do programa.

A ordem das perguntas não segue necessariamente a sequência dos temas estudados na fundamentação teórica, mas em ordem crescente, há a complexidade das perguntas, de acordo com o entendimento do pesquisador. O tempo estimado para o preenchimento do questionário é de 15 minutos a 20 minutos em média.

Para tratamento dos dados, foram classificadas as relações integrais e percentuais (estatística descritiva) do espaço amostral, utilizando-se do teste estatístico Qui-quadrado de *Pearson* para a validação técnica dos respectivos intervalos de confiança. Como objeto de auxílio ao tratamento de dados utilizou-se de planilhas do *Excel* para compor tabelas e gráficos dinâmicos. O diagnóstico informacional foi dado pela plataforma *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, com margem de erro de 5% e intervalo de confiabilidade de 95%.

## 4 ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo de caso foi realizado na Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas – ALEAM, que por meio de parceria com a Escola do Legislativo, iniciou no exercício de 2006 a oferta de cursos de capacitação através do Programa de Controle e Concessão de Bolsas, visando o melhoramento da pessoa do agente público, bem como o incentivo à educação continuada.

A busca pelo do processo de capacitação dos servidores da casa legislativa conta ainda com o apoio da Universidade do Legislativo Amazonense (UNIALEAM), órgão complementar da Escola, que oferece cursos de pós-graduação, em parceria com a Universidade do Estado do Amazonas (UEA) e de Mestrado Profissional em Contabilidade e Controladoria, com a Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

### 4.1 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

O histórico da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas é exibido em uma das abas principais do *site* da instituição na *Internet* onde se apresenta a história com características marcantes e diferenciadas em relação aos outros estados do país, principalmente com relação do eixo Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo que, desde o período colonial, concentram as forças políticas e econômicas do Brasil. O Amazonas é geograficamente distante desse eixo, e por isso na época colonial era econômica e politicamente isolado, o Amazonas esteve inicialmente à margem dos principais acontecimentos históricos que consolidaram o movimento pela independência de Portugal.

No bojo desses novos ares de liberdade disseminados pelos intelectuais brasileiros, ainda que com atraso em função das enormes distâncias do resto do país, surge em 1852 o Poder Legislativo do Amazonas, com a instalação da primeira Legislatura Provincial, tendo como seu primeiro presidente o Cônego Joaquim Gonçalves de Azevedo. Ainda segundo o sítio da ALEAM (2015), na rede mundial de computadores, conta-nos que conforme fora proclamada a Independência pelo imperador D. Pedro I em 1822, o Brasil elaborara a sua primeira Constituição que instituiu as Assembleias Legislativas Provinciais, de onde se originou o Legislativo Amazonense.

Essa representatividade com ingerência do Império duraria só até a Proclamação da República, em 1889, cujo primeiro presidente do novo regime, Marechal Deodoro da Fonseca, determinou a criação das Assembleias Legislativas dos Estados. Em 1930, o presidente Getúlio Vargas, que saíra vitorioso da Revolução, dissolveu as Assembleias Legislativas Estaduais, sendo restabelecidos quatro anos depois com a nova Constituição Republicana, em 1947, quando o Poder Legislativo amazonense atingiu o seu apogeu, muito bem representado pelo memorável discurso de Carlos Mello, presidente da Assembleia Legislativa do Amazonas. Representantes de todas as classes sociais e o público em geral, testemunharam a cerimônia histórica (ALEAM, 2015).

Quanto às suas sedes, conforme conta o histórico exibido no *site* da ALEAM (2015), o Poder Legislativo Amazonense funcionou, inicialmente, de forma improvisada em alguns prédios públicos, até a inauguração do Palácio Rio Branco (sua antiga sede), em 1972, localizado na Praça D. Pedro II, centro de Manaus. Em 1852, a Assembleia Legislativa Provincial exerceu suas atividades em um prédio na então Rua da Instalação da Província (antiga Feira das Frutas), sendo a primeira sede do Legislativo do Amazonas. Em seguida, a Assembleia Legislativa foi transferida para as antigas instalações da extinta Empresa de Navegação da Amazônia S/A (ENASA), também no Centro de Manaus.

A terceira sede foi o Quartel da Polícia Militar, no Centro, antes denominado Largo do Aterro, depois Praça da Constituição e, posteriormente, Palacete da Praça 28 de Setembro. Em seguida, um prédio anterior ao da antiga Tipografia e Papelaria Velho Lino, entre a Avenida Sete de Setembro e a Rua Barroso, Centro, abrigou a ALEAM. Posteriormente, o Legislativo funcionou no Colégio D. Pedro II (antigo Colégio Estadual), na Biblioteca Pública do Estado (por três vezes), Quartel da Polícia Militar (voltou para o prédio de antes) e Instituto de Educação do Amazonas (por duas vezes), de onde saiu para a sua antiga sede definitiva, o Palácio Rio Branco, em 1972. O prédio tornou-se a sede do Poder Legislativo de nosso Estado, na Administração de João Walter de Andrade, hoje, funciona como um centro cultural e serve como ponto turístico da capital amazonense. (ALEAM, 2015).

A nova sede conta com uma área construída de 15.341,44 metros quadrados, localiza-se na Avenida Mário Ypiranga Monteiro (antiga Rua Recife), foi inaugurada em 28 de junho de 2006. A construção começou em janeiro do mesmo ano e sua conclusão (de apenas nove meses) foi considerada recorde, na época. O terreno da

nova sede tem uma área total de 38.212,30 metros quadrados. O projeto da obra é do arquiteto Sérgio Augusto Cruz de Oliveira e os custos totais (incluindo os aditivos financiamentos) foram de R\$ 28.052.684,75.

Com sete andares, o prédio possui dois anexos onde funcionam o Centro Técnico do Poder Legislativo Jornalista Umberto Calderaro Filho, constituído pela Escola do Legislativo Senador José Lindoso (que oferece cursos de idiomas e pós-graduação em Gestão Pública), além de Centro de Saúde, academias, quadras de esportes, com um amplo estacionamento. A nova sede foi construída durante a gestão do então presidente da Casa Legislativa, deputado estadual Belarmino Lins (PMDB) e do ex-governador do Estado, Eduardo Braga (PMDB), hoje senador da República pelo Amazonas (ALEAM, 2015).

A pesquisa de campo proporcionou ao conjunto da metodologia aplicada o acesso ao papel principal atribuído à ALEAM na modalidade de modernização e ampliação sistêmica e integrada das oportunidades na área da educação e capacitação dos servidores públicos. A execução da boa Gestão Pública na busca da eficiência, eficácia e efetividade das ações governamentais deve tratar a capacitação com a importância merecida, para que a construção de uma base de conhecimentos coletivos seja disseminada entre todas as pessoas de cada um dos níveis hierárquicos da organização.

#### **4.1.1 ESCOLA DO LEGISLATIVO SENADOR JOSÉ LINDOSO**

Desde a sua criação, a Escola do Legislativo Amazonense Senador José Lindoso, já certificou mais de 16,4 mil servidores, tanto da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas (ALEAM) em mais de oito anos de atuação, quanto de parceiros de órgãos do Estado que foram contemplados com cursos de qualificação e palestras, com direito a certificado, pois a pedagogia adotada pela Instituição transcende os limites da Casa e busca contemplar não só os servidores efetivos, mas uma gama de parceiros e dependentes de servidores que busquem atualização educacional. O exemplo disso são os cursos de informática e língua estrangeira, assim como palestras, que são estendidos aos dependentes dos servidores.

Criada por meio da Resolução Legislativa nº. 379 de 29 de novembro de 2005, a Escola do Legislativo começou a funcionar efetivamente em março de 2006. Além da variedade de cursos oferecidos, as atividades da Escola do Legislativo

incluem também seminários, palestras, treinamentos, congressos, exposições, eventos culturais, vídeos educacionais, videoconferências (*Interlegis*), além de projetos programados.

De acordo com a gerência pedagógica, representada pela servidora, a Escola do Legislativo inicia anualmente os cursos em fevereiro, porém neste ano de 2015 se deu a partir de março por conta de mudanças nos critérios de seleção dos professores. “Anteriormente a contratação era feita por indicação, a partir deste ano foi lançado um Edital no site da ALEAM, orientando sobre os critérios de credenciamento, análise dos currículos e por final houve a contratação” (ALEAM, 2015).

A Escola do Legislativo tem a missão de contribuir para o aperfeiçoamento do Poder Legislativo, fortalecendo sua relação com a sociedade, propiciando formação política e educação para a cidadania. A visão de ser referência em formação política, processo legislativo e em formação para a cidadania no Estado do Amazonas. Tem como objetivo geral, desenvolver processos formais de educação, por intermédio da formação permanente e continuada, visando fortalecer a atuação do Poder Legislativo, na construção de uma sociedade justa e igualitária.

Os objetivos específicos são: capacitar o servidor público conscientizando-o de suas funções no Legislativo e na sociedade; propiciar formação permanente, em níveis diferenciados, voltada ao desenvolvimento profissional e cultural dos integrantes do Poder Legislativo; qualificar os servidores da Assembleia Legislativa nas atividades de suporte técnico-administrativo, ampliando sua formação em assuntos legislativos:

- Oferecer aos servidores do Poder Legislativo, conhecimentos básicos para o exercício de qualquer função dentro da Assembleia Legislativa;
- Promover seminários e ciclos de palestras sobre temas atuais da realidade político-brasileira;
- Fomentar as pesquisas técnico-acadêmicas voltadas ao Poder Legislativo, em cooperação técnico-científica com outras instituições de ensino;
- Desenvolver programas de ensino objetivando a formação de futuras lideranças comunitárias e políticas;
- Integrar o Programa INTERLEGIS do Senado Federal, por intermédio da participação em videoconferências e capacitação à distância;

- Oferecer aos servidores possibilidade de complementarem ou continuarem seus estudos em todos os níveis de escolaridade (ALEAM, 2015).

A Escola do Legislativo tem parcerias com o Senado Federal, a Associação Brasileira das Escolas do Legislativo – ABEL, o Instituto Legislativo Brasileiro – ILB, a Comunidade Virtual do Poder Legislativo – INTERLEGIS, a Universidade do Legislativo Brasileiro – UNILEGIS, a Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, a Universidade do Estado do Amazonas – UEA, a Universidade Federal do Amazonas – UFAM, a Secretaria de Estado de Educação – SEDUC e a *Windows English Scholl*. É de responsabilidade da Escola do Legislativo também, os programas de Capacitação de Servidores através de Cursos de Graduação (bolsa de estudos); do Programa INTERLEGIS; do Programa de Educação a Distância do Senado Federal – ILB; do Programa de Cursos de Especialização UNISUL e de Vídeos Educacionais – ILB (ALEAM, 2015).

#### **4.1.2 UNIVERSIDADE DO LEGISLATIVO AMAZONENSE – UNIALEAM**

Visando apoiar as ações da Escola do Legislativo Amazonense, em 15 de setembro de 2011, foi instituído o Projeto de Resolução Legislativa No 29/2011, apresentado pela Mesa Diretora, o qual estabelece a Universidade do Legislativo Amazonense (UNIALEAM), integrante da estrutura organizacional da Casa, sem fins lucrativos, ou comerciais, com duração por tempo indeterminado. A UNIALEAM integra o plano de gestão para modernização e renovação das atividades do Legislativo, implantado por, na época presidente da Assembleia, Deputado Ricardo Nicolau.

Tem como objetivo formar, especializar e desenvolver, de forma continuada, recursos humanos que atuem no Poder Legislativo, mediante oferta de cursos de graduação, pós-graduação, extensão e sequenciais, em distintos níveis, na modalidade de cursos presenciais e a distância. Segundo Nicolau (2011), a UNIALEAM também tem como objetivo “contribuir com a sociedade amazonense na implementação de uma educação cidadã, bem como colaborar no processo de integração e de modernização do Parlamento Amazonense com outros entes, em todas as esferas de governo”. Além de incentivar pesquisas de políticas públicas e atividades de ensino e extensão voltadas para o desenvolvimento social em todas as suas vertentes.

O projeto de criação da universidade também prevê a realização de seminários, congressos, simpósios, ciclos de estudos, conferências, palestras e quaisquer outras atividades que possam contribuir para o aprimoramento cultural e profissional de seus servidores, eventos abertos também aos demais cidadãos interessados. Além de estimular o intercâmbio com legislativos estrangeiros, principalmente os pertencentes ao Mercado Comum do Sul – MERCOSUL, à troca de experiências e ao mútuo aperfeiçoamento.

Para a realização de seus objetivos, a UNIALEAM poderá promover, direta ou indiretamente, cursos, seminários, intercâmbios e celebrar convênios com instituições públicas e privadas nacionais e estrangeiras ou com professores e pesquisadores nacionais ou estrangeiros, no país ou no exterior. A operacionalização das atividades da Universidade do Legislativo Amazonense ficará por conta da estrutura organizacional da Escola do Legislativo, com despesas decorrentes das dotações orçamentárias próprias da Assembleia (ALEAM, 2015).

#### **4.1.3 PAGAMENTO DE CONCESSÃO DE BOLSA DE ESTUDOS DE CURSO SUPERIOR**

Instituído através do Ato da Mesa nº 015, de 27 de julho de 2007, a concessão de bolsa de ensino superior, veio para fazer valer o caput do artigo 37 da Constituição Federal, que considera de responsabilidade da administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O artigo nº 01 do referido Ato, estipula critérios para a concessão de bolsas por servidores, como: a existência de dotação orçamentária; concurso de vestibular e elaboração de requerimento, com a concordância de seu superior (ALEAM, 2015).

Para cumprir todos os artigos do Ato, foi criada a Comissão Permanente de Concessão e Renovação de Bolsa, vinculada à Diretoria Geral, composta por cinco servidores da ALEAM designados pelo Presidente da Casa. De acordo com o site da Assembleia Legislativa, a concessão bolsas de estudo após a deliberação da Mesa Diretora, é feita uma relação dos bolsistas por faculdade e enviada ao Diretor de Recursos Humanos para verificar se há vínculo com o Poder Legislativo, se estiver exonerado é excluído da relação de pagamento (ALEAM, 2015).



O processo de pagamento da concessão é efetivado quando o agente administrativo providencia a requisição com as assinaturas do Diretor Geral ou Diretor-Adjunto, Diretora da Escola do Legislativo, Diretor de RH e o Agente responsável pelo Controle de Bolsa de Estudos. Após isso é levado à Diretoria de Finanças para efetuar o pagamento da mensalidade junto à Instituição de Ensino. De acordo com a ALEAM (2015), são disponibilizados apenas cursos que atendam às necessidades da Casa. Assim, cumprindo-se as exigências dos objetivos dessa dissertação, abaixo, no Quadro 5, apresenta-se a relação dos cursos concedidos aos servidores efetivos através do programa de controle de bolsas no período de 2010 a 2014 pela Escola do Legislativo:

<b>RELAÇÃO DE BOLSAS DE NÍVEL SUPERIOR CONCEDIDAS A SERVIDORES EFETIVOS</b>			
<b>ANO</b>	<b>Nº DE SERVIDORES BENEFICIADOS POR CURSO</b>	<b>TOTAL DE SERVIDORES BENEFICIADOS POR ANO</b>	<b>UNIVERSO DAS ENTIDADES PARTICIPANTES</b>
<b>2010</b>	DIREITO: 12 GESTÃO DE RH: 03 JORNALISMO: 01 SERVIÇO SOCIAL: 02	18	CIESA; ESBAM; FAMETRO; MARTHA FALCÃO; UNIP E UNINORTE.
<b>2011</b>	DIREITO: 05 GESTÃO DE RH: 01 GESTÃO PÚBLICA: 01 EDUCAÇÃO FÍSICA: 01 SERVIÇO SOCIAL: 01	09	CIESA; ESBAM; FAMETRO; MARTHA FALCÃO; UNIP E UNINORTE.
<b>2012</b>	DIREITO: 14 GESTÃO FINANCEIRA: 03 GESTÃO EM TI: 01 CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO: 01 ARQUITETURA: 01 JORNALISMO: 02 SERVIÇO SOCIAL: 01	23	CIESA; ESBAM; FAMETRO; MARTHA FALCÃO; UNIP; NILTON LINS; FUCAPI E UNINORTE.
<b>2013</b>	DIREITO: 18 GESTÃO FINANCEIRA: 01 GESTÃO PÚBLICA: 01 COMUNICAÇÃO SOCIAL: 01 ARQUITETURA: 01 JORNALISMO: 02 SERVIÇO SOCIAL: 01	25	CIESA; ESBAM; FAMETRO; MARTHA FALCÃO; UNIP; NILTON LINS; FUCAPI E UNINORTE.

<b>2014</b>	DIREITO: 28 GESTÃO FINANCEIRA: 01 EDUCAÇÃO FÍSICA: 01 CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO: 02 JORNALISMO: 02 COMUNICAÇÃO SOCIAL: 01	35	CIESA; ESBAM; FAMETRO; MARTHA FALCÃO; UNIP; NILTON LINS; FUCAPI E UNINORTE.
<b>TOTAL DE SERVIDORES BENEFICIADOS NO PERÍODO DE 2010 A 2014</b>		<b>110</b>	<b>NO TOTAL 08 UNIVERSIDADES RELACIONAM-SE COM A CASA</b>

**Quadro 5** – Relação de bolsas de nível superior concedidas aos servidores efetivos.

**Fonte** – Gerência de Concessão de bolsa da ALEAM (2015).

#### 4.1.4 TITULAÇÃO ACADÊMICA

A titulação acadêmica é um critério para reajuste salarial de algumas categorias de servidores da ALEAM. A modificação da redação do artigo 24, da Lei nº 3013/2005 é um projeto que valoriza os servidores que dão suporte aos trabalhos legislativos “pois a progressão salarial em diversas carreiras integra a política de reposição de perdas”. O servidor que tiver obtido ou vier a obter titulação acadêmica de graduação, especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado, em área relevante e correspondente às atribuições da Assembleia Legislativa, receberá um Adicional por Titulação, incidente sobre o vencimento básico do respectivo cargo. Ato da Mesa Diretora disciplinará a percepção do adicional, regulando os percentuais de acordo com a capacidade financeira do Poder Legislativo (ALEAM, 2015).

O reajuste nos vencimentos dos servidores aumenta com percentuais gradativos de acordo com os degraus avançados no ensino superior (ver Quadro 5). Os servidores graduados passarão a ter 15% de acréscimo salarial. Quem concluir pós-graduação passará a receber 20% de acréscimo salarial; aqueles que têm mestrado, 25% de acréscimo e, finalmente, para os que têm doutorado e pós-doutorado os percentuais alcançam os 30% de acréscimo salarial (ALEAM, 2015).

DEGRAUS DO ENSINO SUPERIOR	ADICIONAL POR TITULAÇÃO (%)
Graduação	15%
Pós-Graduação	20%
Mestrado	25%
Doutorado e Pós-Doutorado	30%

**Quadro 6** – Titulação acadêmica.

**Fonte:** Escola do Legislativo da ALEAM 2015

#### 4.1.5 PROGRESSÃO FUNCIONAL

A progressão funcional é um direito constitucional dos servidores, é uma ferramenta de motivação no ambiente de trabalho, é um procedimento sério e segue à risca o que está no Plano de Cargos. De dois em dois anos, os funcionários são avaliados e aquele que contribui com o Parlamento e que participa do processo de modernização e consegue a pontuação por merecimento, é promovido. O texto do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR do Legislativo determina que o desenvolvimento de carreiras, deve obedecer alguns critérios: desempenho profissional satisfatório; alcance de pontuação mínima exigida; e compatibilidade financeira e orçamentária. Os avanços funcionais podem ocorrer mediante intervalo mínimo de dois anos (ALEAM, 2015).

Acima de tudo, é uma forma de motivar os funcionários, pois para ele conseguir ser promovido, tem que fazer treinamentos, cursos e apresentar o diploma, ou seja, fazer o servidor se reciclar. A avaliação de rendimento dos funcionários é feita por uma gerência específica da Casa Legislativa, junto aos diretores.

Os cargos efetivos são organizados em carreiras de nível fundamental, médio e superior, nos quantitativos fixados nos Anexos da Lei n.º 2.734/2002, compreendendo a seguinte denominação:

- Os cargos de nível fundamental citados na Lei n.º 2.734, de 07 de junho de 2002, são aglutinados sob uma única denominação de Agente Legislativo de Nível Fundamental.
- Os cargos de nível médio citados na Lei nº 2.734, de 07 de junho de 2002, são aglutinados sob uma única denominação de Agente Legislativo de Nível Médio.
- Os cargos de nível superior citados na Lei nº 2.734, de 07 de junho de 2002, são aglutinados sob as denominações de Analista Legislativo, Médico, Odontólogo e Assistente Social.

O desenvolvimento da carreira do servidor estável da Assembleia Legislativa ocorrerá mediante progressão funcional, sempre nos mesmos níveis e grupos ocupacionais, devendo ser observado o seguinte regramento:

- I – interstício mínimo de dois anos entre as progressões;
- II – avaliação de desempenho satisfatória;
- III – alcance da pontuação mínima exigida; e,
- IV – compatibilidade financeira e orçamentária.

A progressão funcional obedecerá à sistemática avaliação de desempenho, mediante a mensuração da capacidade laboral e funcional, compreendendo itens, pontuações, modos e procedimentos firmados em Resolução Legislativa.

A Gerência de Avaliação de Desempenho processará os atos necessários à formulação, execução e apuração dos resultados obtidos pelos servidores, visando verificar o cumprimento das exigências à progressão funcional. O servidor que tiver obtido ou vier a obter titulação superior à exigida para o nível em que for enquadrado em face desta Lei, em área relevante e correlata às atividades desenvolvidas pela Assembleia Legislativa, devidamente comprovada por diploma acadêmico ou por certificado, nos casos em que não se admite a expedição de diploma, obterá o direito à imediata progressão funcional equivalente a uma referência (ALEAM, 2015).

Serão considerados os seguintes títulos acadêmicos: ensino médio, superior, especialização (com mínimo de 360 horas-aula), mestrado, doutorado e pós-doutorado. O servidor deverá requerer a concessão à progressão por titulação, fazendo prova da aquisição do respectivo grau acadêmico. As progressões serão tantas quantas forem os níveis acadêmicos conquistados pelo servidor, sendo considerado somente um título acadêmico para cada um dos respectivos níveis. O enquadramento dos servidores nos cargos e carreiras, decorrendo das seguintes

condições: Manutenção dos servidores da Assembleia Legislativa em carreiras assemelhadas às anteriormente estabelecidas, respeitadas, em qualquer hipótese, as exigências mínimas correlatas aos níveis fundamental, médio e superior (ALEAM, 2015).

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentar-se os resultados obtidos no estudo de caso através da pesquisa de campo, a qual compreende à sua totalidade, a aplicação do questionário. Primeiramente ver-se-ão as respostas dos questionamentos, que foram divididos sob quatro características observacionais: aspecto socioprofissional; suporte organizacional; metodologia do processo de capacitação, e; avaliação do processo de capacitação dos servidores públicos de nível superior da ALEAM.

Após a exposição das informações quali-quantitativas obtidas pelo método *survey*, apresentar-se-ão análises descritivas dos dados em cada uma das quatro características observacionais. Dessa forma acredita-se que a pesquisa obterá o resultado pretendido, que é o de avaliar o processo da capacitação dos servidores de nível superior, utilizando a Escola do Legislativo, na formação das competências organizacionais dos servidores públicos da ALEAM entre os anos de 2010 a 2014.

Do universo total da amostra exposta no Quadro 5, referente à relação de bolsas concedidas à 110 servidores efetivos no período citado, 60 pessoas (54,54% do universo amostral possível) foram contatadas e convidadas a participarem da pesquisa, sendo que desse espaço amostral, compreendendo 60 indivíduos, 32 pessoas (53,33%) responderam ao questionário. Por esse motivo, devido à falta de retorno, do total de 60, excluíram-se 28 questionários por não satisfazerem os critérios pré-estabelecidos para a pesquisa.

O Teste Qui-quadrado de *Person*, para validar a avaliação o processo de capacitação dos fatores de impacto relacionados ao tema levou em consideração as seguintes hipóteses:

***H<sub>0</sub>***: a avaliação dos fatores não está associada

***H<sub>1</sub>***: a avaliação dos fatores está associada

Regra de decisão: rejeitar a hipótese nula se o p-valor for menor que um nível de significância fixado.

<b>Aspecto Socioprofissional</b>				
<b>Gênero</b>		<b>N°</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
	Masculino	11	34,38%	1,07E-02
	Feminino	21	65,63%	2,05E-02
<b>Faixa de idade</b>		<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
	Até 25 anos	1	3,13%	3,13E-02
	De 26 a 35	6	18,75%	1,88E-01
	De 35 a 45	6	18,75%	1,88E-01
	Acima de 45	19	59,38%	5,94E-01
<b>Tempo no serviço público</b>		<b>Anos</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
	Até 3 anos	1	3,13%	3,13E-02
	De 4 a 9 anos	4	12,50%	1,25E-01
	De 10 a 15 anos	4	12,50%	1,25E-01
	Mais de 15 anos	23	71,88%	7,19E-01
<b>Enquadramento funcional</b>		<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
	Cargo Efetivo	30	93,75%	9,38E-01
	Estágio Probatório	2	6,25%	6,25E-02
<b>Hierarquia funcional</b>		<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
	1° Escalão	4	12,50%	3,91E-03
	2° Escalão	6	18,75%	5,86E-03
	3° Escalão	2	6,25%	1,95E-03
	4° Escalão	2	6,25%	1,95E-03
	Demais Escalões	18	56,25%	1,76E-02
<b>Grau de instrução antes do acesso ao programa</b>		<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
	Até o Superior Completo	22	68,75%	6,88E-01
	Especialista	6	18,75%	1,88E-01
	Mestre	1	3,13%	3,13E-02
	Outro	3	9,38%	9,38E-02
<b>Há exigência de conhecimento técnico nas atividades?</b>		<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
	Sim	27	84,38%	1,56E-01
	Não	5	15,63%	8,44E-01
<b>Classificação do curso com o nível de especificidade do cargo e ao conhecimento adquirido</b>		<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
	Desnecessário	1	3,13%	3,13E-02
	Inconsistente	2	6,25%	6,25E-02
	Coerente	14	43,75%	4,38E-01
	Relativamente Positivo	15	46,88%	4,69E-01
<b>Objetivos principais da escolha do curso</b>		<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
	Realização Pessoal	7	21,88	2,19E-01
	Realização Profissional	9	28,13	2,81E-01
	Realização Pessoal e Profissional	16	50,00	5,00E-01

<b>Suporte Organizacional</b>			
<b>Tratativa de oferta de bolsas pela Escola do Legislativo</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
Há preocupação com capacitação contínua	27	84,38%	8,44E-01
Há ofertas eventuais de bolsas	1	3,13%	3,13E-02
Difícilmente há a oferta de bolsas	2	6,25%	6,25E-02
Não tenho conhecimento da oferta de bolsas	2	6,25%	6,25E-02
<b>Avaliação do desempenho profissional na ALEAM</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
Há Recompensas	21	65,63%	6,56E-01
Há metas, mas sem recompensas.	1	3,13%	3,13E-02
Incentivo a novas responsabilidades	6	18,75%	1,88E-01
Não há incentivo	4	12,50%	1,25E-01
<b>Ocupação de cargos e faixa salarial (Critérios)</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
Formação e conhecimento técnico	17	53,13%	5,31E-01
Conhecimentos técnicos	3	9,38%	9,38E-02
Indicação superior	9	28,13%	2,81E-01
Critério sociopolítico	1	3,13%	3,13E-02
Não tenho conhecimento	2	6,25%	6,25E-02
<b>Periodicidade de avaliação de desempenho na ALEAM</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
Somente para servidor em estágio probatório	30	93,75%	9,38E-01
A cada quatro anos	1	3,13%	3,13E-02
Não tenho conhecimento	1	3,13%	3,13E-02
<b>Metodologia do Processo de Capacitação</b>			
<b>Período de ausência do ambiente escolar antes do curso</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
Menos de 1 ano	6	18,75%	1,88E-01
De 1 a 5 anos	7	21,88%	2,19E-01
De 6 a 9 anos	8	25,00%	2,50E-01
10 anos ou mais	11	34,38%	3,44E-01
<b>Motivo de Aceitar a Bolsa de Estudos</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
Progressão Funcional	18	56,25%	5,63E-01
Aumento de Conhecimento	11	34,38%	3,44E-01
Compatibilidade de Horário	1	3,13%	3,13E-02
Baixo ou Nenhum Custo Financeiro	2	6,25%	6,25E-02
<b>Oferta de bolsa motivou a busca por capacitação</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
Não, sempre busco atualizações.	7	22%	2,19E-01
Não, realizei o processo pela oportunidade.	1	3%	3,13E-02
Sim, a oferta de bolsa motivou o interesse em prosseguir com a capacitação.	24	75%	7,50E-01

<b>Avaliação do Processo de Capacitação dos Servidores de Nível Superior</b>			
<b>Perfil do servidor da ALEAM x Execução dos serviços</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
Cumpridor de ordens do superior, sem autonomia para decisão.	17	53,13%	5,31E-01
Cumpridor de normas e regulamentos, sem autonomia para decisão.	7	21,88%	2,19E-01
Com autonomia para decisões, consoante as normas com responsabilidade pelos atos.	2	6,25%	6,25E-02
Com total autonomia na tomada de decisões com responsabilidade pelos atos.	6	18,75%	1,88E-01
<b>Avaliação das mudanças após participação no Programa</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>(%)</b>	<b>P-valor</b>
Avaliou de forma negativa, não houve benefício profissional.	4	12,50%	1,25E-01
Avaliou de forma relativamente positiva, com alguns benefícios, sem progressão de cargo.	7	21,88%	2,19E-01
Avaliou de forma totalmente positiva, houve progressão de cargo e benefícios para carreira.	21	65,63%	6,56E-01

**Quadro 7** – Validação estatística dos dados da pesquisa.

**Fonte:** *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 13.0*

Assim, com um nível de significância fixado em 5%, para a maioria dos fatores as avaliações estão associadas. As avaliações dos fatores de cruzamento que não obtiveram pontuação, ou seja, entraram com valor igual à zero para a validação e não obtiveram grau de significância, foram descartadas. Logo, não receberão tratamento analítico descritivo. A seguir, têm-se a análise dos resultados obtidos após o tratamento e validação estatística dos dados.

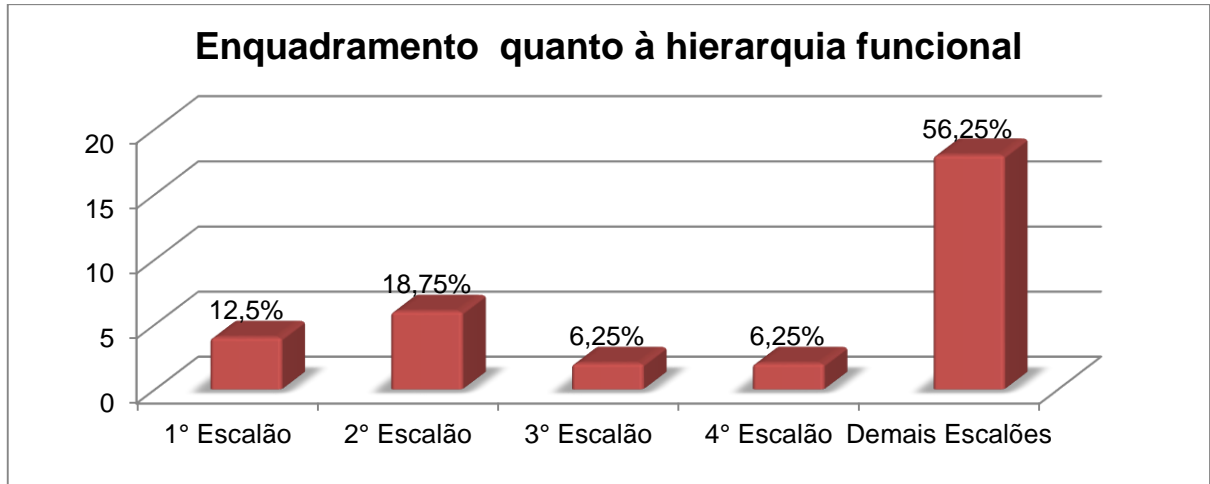
#### **4.2.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ASPECTO SOCIOPROFISSIONAL**

Para iniciar a avaliação do processo de capacitação do servidores de nível superior, a coleta de dados procurou conhecer o aspecto socioprofissional dos respondentes. Utilizando-se dos questionários válidos, foi possível perceber que a amostra foi predominantemente feminina (n=21; 65,63%); com faixa etária dominante acima dos 45 anos (n=19; 59,38%); a grande maioria (n=30; 93,75%) gozam de cargo efetivo (concursados), onde destes, grande parte (n=23; 71,88%) trabalha como servidor público do Estado do Amazonas, há mais de 15 anos.

Quando questionados sobre qual o seu posicionamento na hierarquia funcional da instituição, a maioria (n=18; 56,25%) respondeu que se enquadrava nos demais Escalões existentes e que exercem atividades dos cargos de auxiliar, assistente e oficiais administrativos. Daí nota-se a primeira disparidade, pois apesar



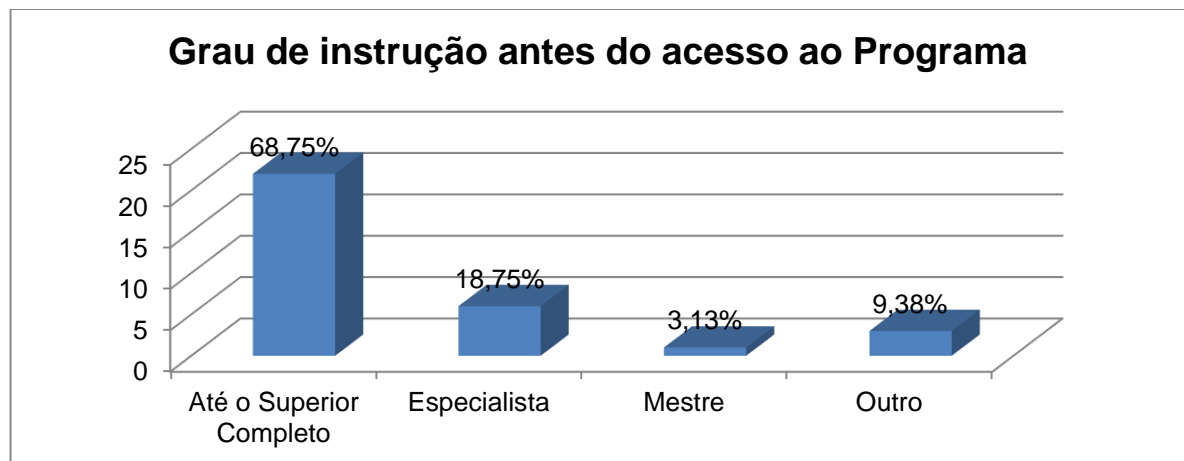
de serem efetivos e possuírem muito tempo de Casa, ainda assim, ocupam cargos operacionais. Veja a ilustração no Gráfico 1:



**Gráfico 1** – Enquadramento quanto à hierarquia.

**Fonte:** Elaborado pela autora, segundo dados da pesquisa (2016).

Quando questionados sobre qual o grau de instrução que tinham antes de receberem o benefício da concessão de bolsas, a grande maioria (n=22; 68,75%) respondeu que possuíam até o Superior Completo. Veja a ilustração abaixo:



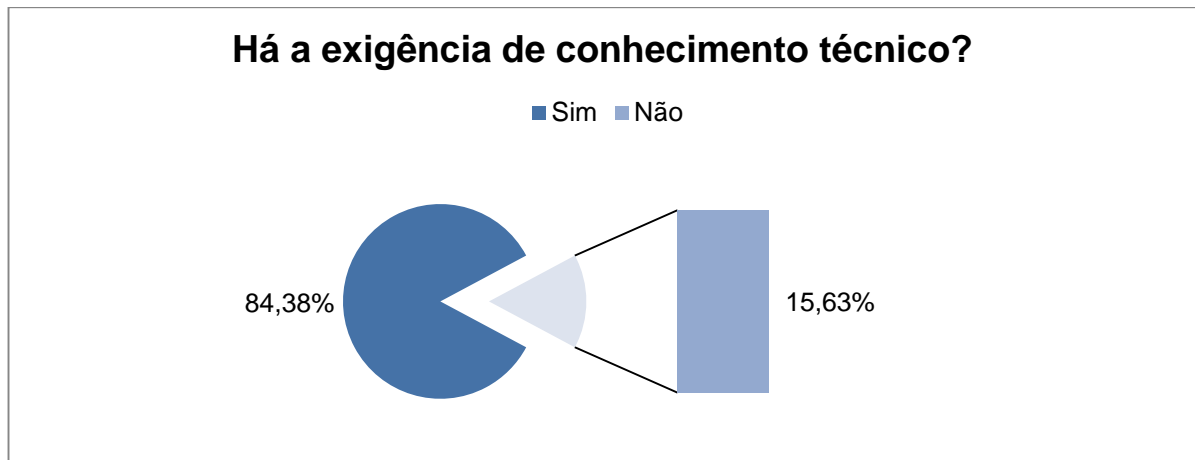
**Gráfico 2** – Grau de instrução antes do acesso ao Programa.

**Fonte:** Elaborado pela autora, segundo dados da pesquisa (2016).

Isso justifica o desenvolvimento do Programa junto a esses servidores, pois com a inserção deles no processo de capacitação espera-se que aumente consideravelmente o percentual de servidores com grau de Especialista e de Mestre.

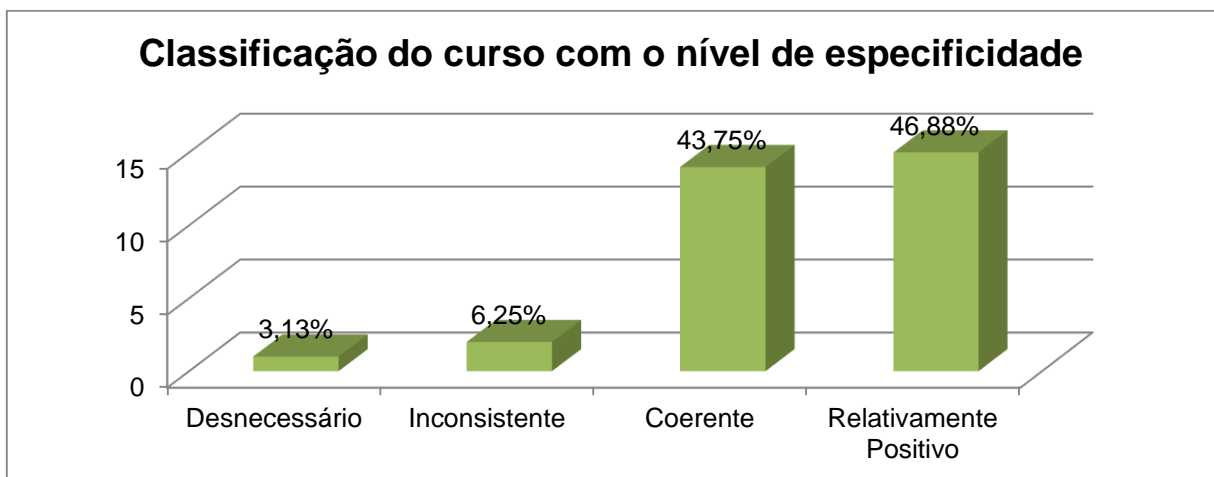
O processo de capacitação também se justifica, principalmente, pelo fato de que há certa exigência de conhecimento técnico para exercer as atividades

inerentes às funções que os servidores desenvolvem no dia a dia. Conforme dados coletados, a grande maioria (n=27; 84,38%) confirmou que há essa exigência. Veja:



**Gráfico 3** – Exigência de conhecimento técnico para exercer as atividades.  
**Fonte:** Elaborado pela autora, segundo dados da pesquisa (2016).

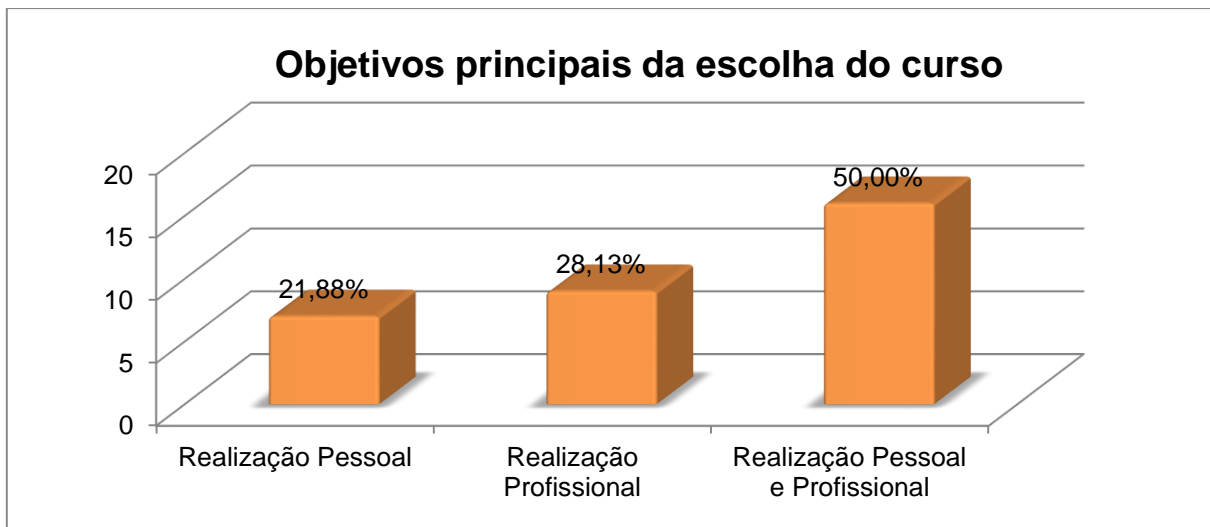
Pelo fato de presumir-se que haveria certo grau de exigência no desempenho das atividades, questionou-se a classificação do processo de capacitação quanto ao nível de especificidade. Para a maioria (n=15; 46,88%) o processo é relativamente positivo e para uma parcela significativa (n=14; 43,75%) é coerente. Veja:



**Gráfico 4** – Classificação do curso com o nível de especificidade.  
**Fonte:** Elaborado pela autora, segundo dados da pesquisa (2016).

Quando questionados sobre os objetivos principais que os levaram a aceitar a participação no Programa de Concessão de Bolsas e optarem por um curso de capacitação, a maioria (n=16; 50,00%) respondeu que tinha objetivos de realização pessoal e profissional. Já para uma parcela da amostra (n=9; 28,13%) somente

realização profissional e para outra (n=7; 21,88%) realização pessoal. Veja a ilustração no Gráfico 5:



**Gráfico 5** – Objetivos principais da escolha do curso.

**Fonte:** Elaborado pela autora, segundo dados da pesquisa (2016).

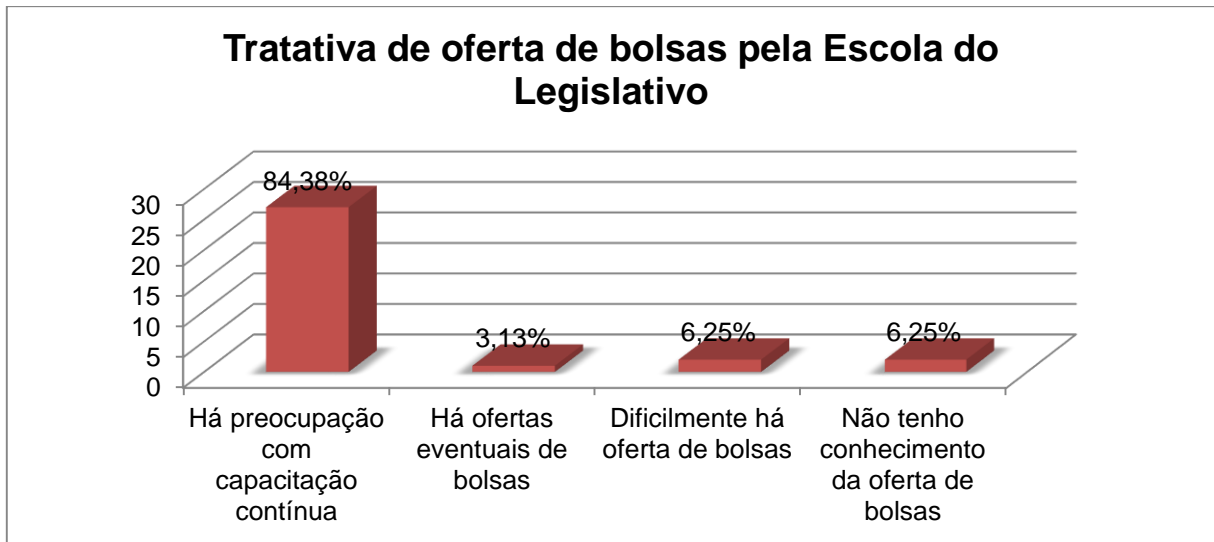
Em uma análise ampla do aspecto socioprofissional, percebe-se que a grande maioria dos respondentes são mulheres, possuem faixa etária acima dos 45 anos e exercem atividade no serviço público há mais de 15 anos, apesar disso, muitos dos respondentes não se classificam pertencentes ao nível de Escalão da Alta Administração, exercendo assim, apenas funções operacionais. Por isso a sua participação no processo de capacitação, através do Programa de Concessão de Bolsas, se faz imprescindível, pois, acredita-se que com a sua participação aumente consideravelmente o seu grau de instrução, conseqüentemente sua realização pessoal e/ou profissional.

#### **4.2.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ASPECTO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL**

Para analisar a percepção pessoal dos respondentes quanto ao nível de suporte organizacional, o questionário quis saber como a gerência responsável pelo processo estava tratando a oferta de bolsas com vistas à capacitação dos servidores públicos.

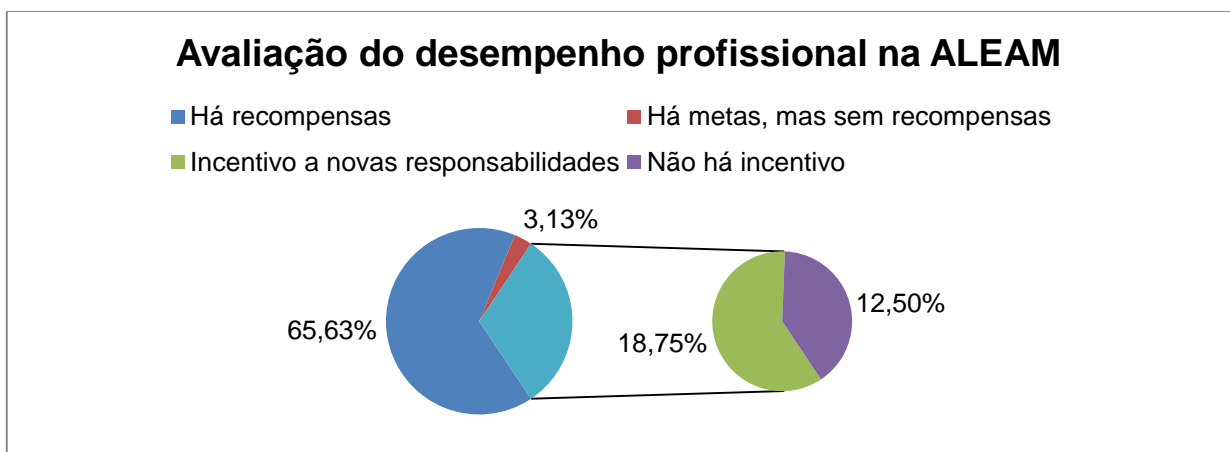
Nesse sentido, a percepção pessoal dos respondentes foi bastante positiva, pois a maioria (n=27; 84,38%) respondeu que há por parte da Escola a preocupação com a capacitação contínua dos servidores, por outro lado, pelo que se percebe

pelas respostas dos outros respondentes, não há uma divulgação abrangente do Programa, o que acaba prejudicando alguns servidores que dificilmente ficam sabendo da oferta ou não têm nenhum conhecimento sobre ela. Veja no Gráfico 6:



**Gráfico 6** – Tratativa de oferta de bolsas pela Escola do Legislativo.  
**Fonte:** Elaborado pela autora, segundo dados da pesquisa (2016).

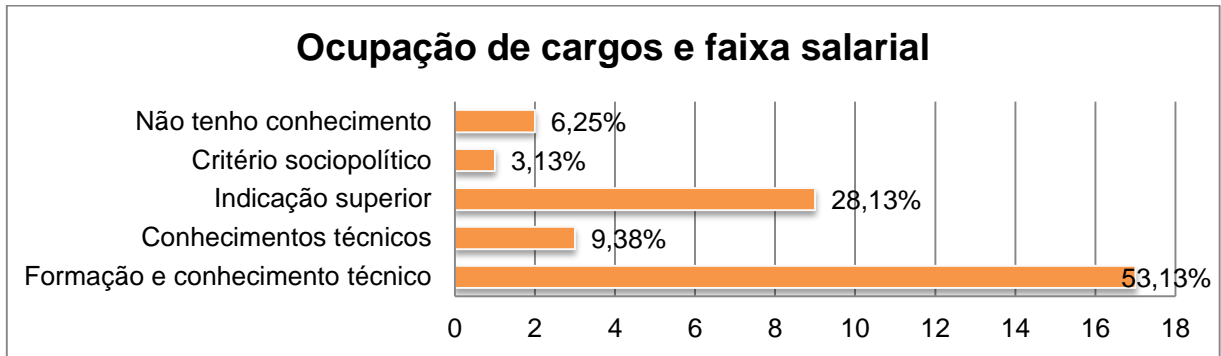
Quando perguntados sobre a forma que o desempenho profissional era incentivado na ALEAM, a maioria (n=21; 65,63%) disse que há recompensas, gratificações financeiras e progressão profissional para quem cumpre os processos de capacitação; apesar disso, para uma parcela significativa (n=6; 18,75%) isso não passa de meras promessas para recompensas futuras. Veja o Gráfico 7:



**Gráfico 7** – Avaliação do desempenho profissional na ALEAM.  
**Fonte:** Elaborado pela autora, segundo dados da pesquisa (2016).

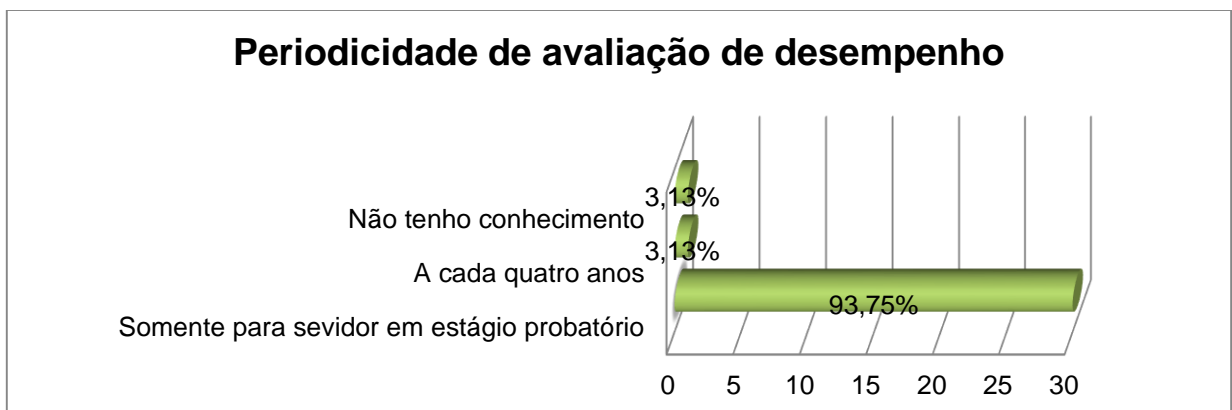
Sabendo que o processo de capacitação ajuda na progressão funcional, o questionário quis saber, na percepção do servidor, por quais critérios os cargos e as faixas salariais eram definidas. Para a maioria dos respondentes (n=17; 53,13%) a

definição se dá por critérios elevados, como a formação acadêmica e conhecimentos técnicos; apesar disso, boa parte dos respondentes (n=9; 28,13%) assinalaram que os cargos e salários dos servidores geralmente seguem critérios indicados por superiores da Casa. Veja a ilustração no Gráfico 8:



**Gráfico 8** – Ocupação de cargos e faixa salarial na ALEAM.  
**Fonte:** Elaborado pela autora, segundo dados da pesquisa (2016).

Quando perguntados com que periodicidade é realizada a avaliação de desempenho dos servidores públicos, a maioria (n=30; 93,75%) disseram que é feita somente para quem está em estágio probatório; o restante tem pouco conhecimento sobre essa periodicidade, ou se ao menos há, avaliação de desempenho na ALEAM. Isso denota com clareza a necessidade de a gestão rever seus conceitos quanto aos métodos e periodicidade da avaliação de desempenho na organização, que como visto no referencial pode ser usado como ferramenta para a melhoria dos processos, adequação de perfis profissionais e gerenciamentos de problemas. Veja o Gráfico 9:



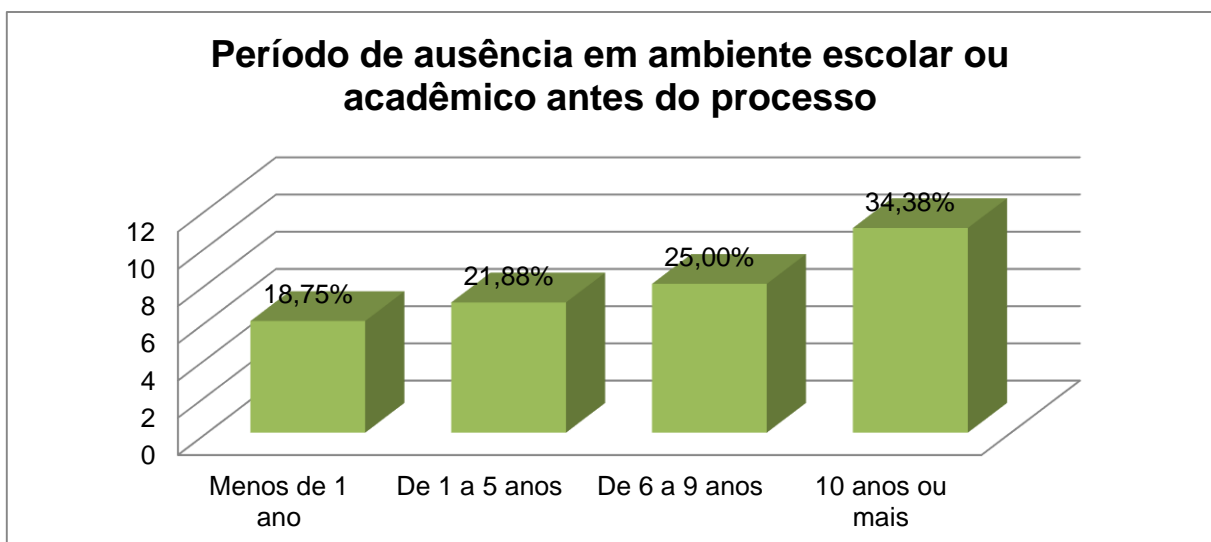
**Gráfico 9** – Periodicidade de avaliação de desempenho na ALEAM.  
**Fonte:** Elaborado pela autora, segundo dados da pesquisa (2016).

Em uma análise ampla sobre o aspecto do suporte organizacional dispensado pela Gerência de Controle de Bolsas da Escola do Legislativo aos servidores públicos, quanto ao processo de capacitação, tem-se que realmente há uma

preocupação por parte dos gestores para que haja a oferta de bolsas visando à eficiência do processo de capacitação no Programa, por outro lado há também algum tipo de recompensa ou bonificação financeira, entendida nesta pesquisa como progressão, quando da finalização do processo de capacitação (cursos de titulação acadêmica). Isso denota, talvez, que muitos dos servidores usam deste artifício apenas para conseguir essa progressão, e até certo ponto isso não trás muitos benefícios para a organização.

#### 4.2.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ASPECTO DA METODOLOGIA DO PROCESSO

Para analisar a metodologia do processo de concessão de bolsas, o questionário discorreu sobre o período de tempo que os servidores estavam afastados, ou não frequentavam um ambiente escolar antes de optarem pela participação no processo. A maioria deles (n=11; 34,38%) respondeu que estavam ausentes havia 10 anos ou mais; uma parte significativa (n=8; 25,00%) estavam longe da sala de aula havia de 6 a 9 anos; e, ainda alguns (n=7; 21,88%) estavam fora do ambiente escolar havia de 1 a 5 anos. Isso denota que há um foco para inserir os servidores que se encontram há mais tempo longe da academia, para que assim, revejam teorias e renovem o conhecimento. Veja:

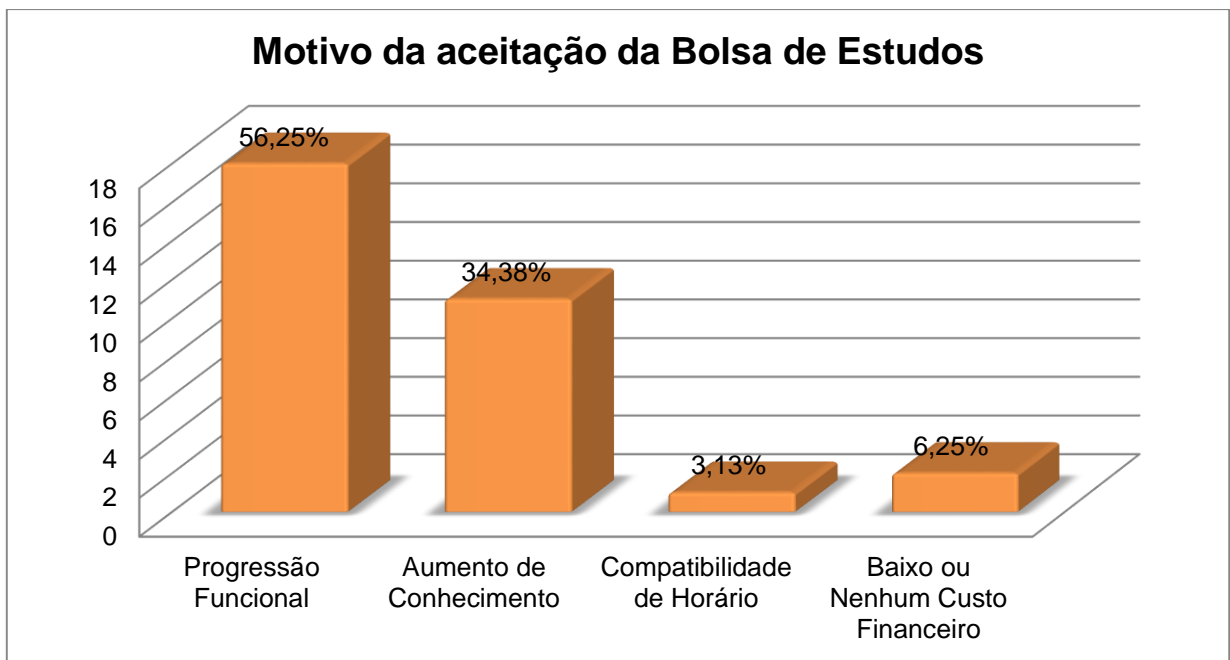


**Gráfico 10** – Período de ausência em ambiente escolar ou acadêmico antes do processo.

**Fonte:** Elaborado pela autora, segundo dados da pesquisa (2016).

Quando indagados sobre o principal motivo para aceitarem o benefício e participarem do processo de capacitação, a maioria dos respondentes (n=18;

56,25%) disseram que aceitaram devido à possibilidade de progressão funcional após o término de capacitação (curso de titulação); por outro lado, boa parte (n=11; 34,38%) assinalaram que o que os motivou foi à chance do aumento do conhecimento. O fato de os servidores interessarem-se pelo processo apenas objetivando a progressão funcional não soa como provável benefício para a organização, pois à medida que recebem progressão, e não são avaliados, o objetivo central do Programa acaba sendo deturpado. Veja a ilustração:

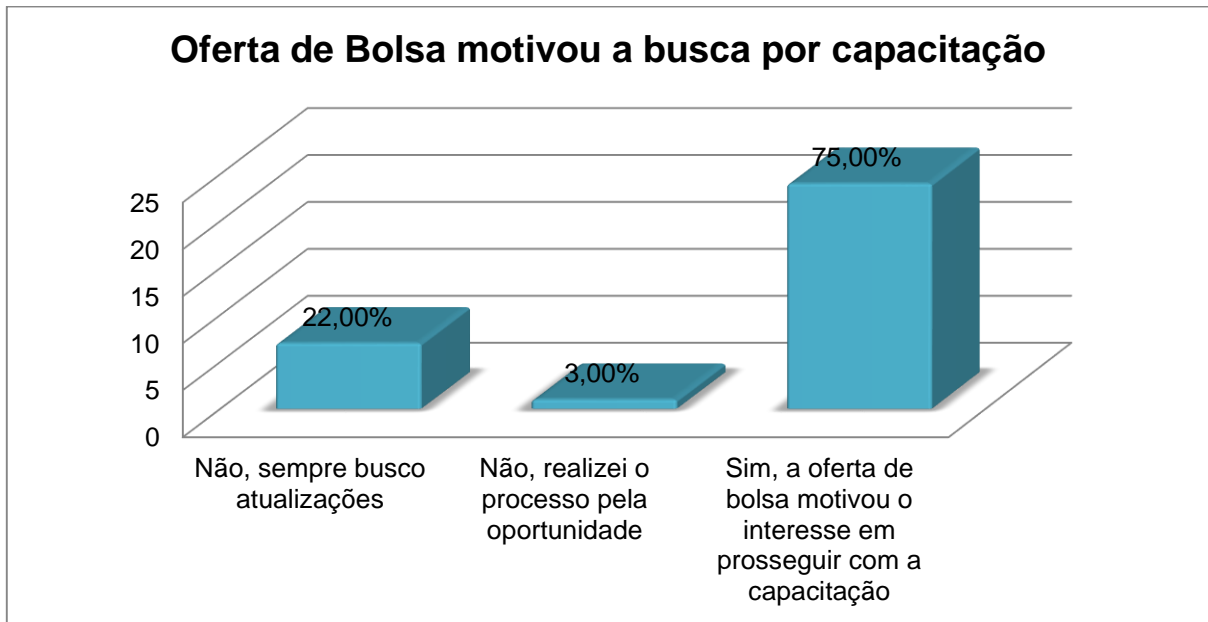


**Gráfico 11** – Motivo da aceitação da Bolsa de Estudos.

**Fonte:** Elaborado pela autora, segundo dados da pesquisa (2016).

Para finalizar a investigação com os servidores sobre o aspecto da metodologia do processo de capacitação, o questionário direcionou-os para a seguinte questão: a oferta da bolsa teve influência em sua motivação pela busca de capacitação? Para grande parte dos respondentes (n=24; 75,00%) sim, a oferta da bolsa os motivou a dar prosseguimento na capacitação contínua em suas áreas de atuação. Para uma parte da amostra (n=7; 22,00%) não, eles consideram que sempre buscam atualizações em suas áreas de conhecimento, independente da bolsa. E para apenas uma pessoa (n=1; 3,00%) a oferta da bolsa não teve influência quanto à motivação em realizar o processo, ou seja, o fez apenas pela oportunidade da oferta, mas não pela motivação em realizar o processo, ou até mesmo novos projetos.

Veja a ilustração no Gráfico 12, a seguir:



**Gráfico 12** – Motivação pela busca da capacitação em relação à oferta da Bolsa de Estudos.  
**Fonte:** Elaborado pela autora, segundo dados da pesquisa (2016).

Em análise ampla sobre o aspecto da metodologia utilizada no processo de capacitação, percebe-se que o mesmo se faz válido por tentar reinserir no ambiente acadêmico servidores que há muito não frequentavam uma sala de aula, mas nota-se também, falhas no processo de concessão do benefício, pois pode haver a desvinculação do objetivo do Programa se os beneficiários estiverem interessados apenas na progressão funcional e no aumento de recompensas financeiras ao invés do conhecimento adquirido, pois é este processo de conhecimento que tende a melhorar o atendimento do serviço público ao qual eles estão inseridos.

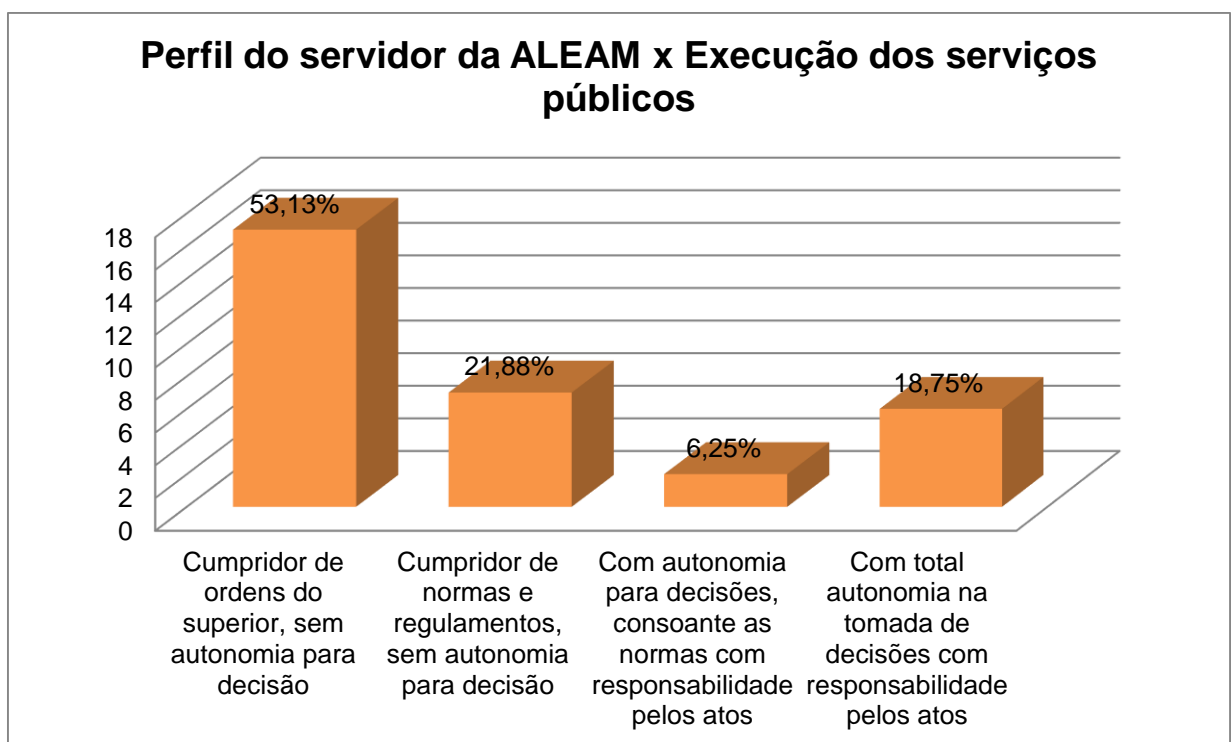
Ademais, há de se relatar aqui que é uma iniciativa bastante louvável da Escola do Legislativo o Programa de Concessão, pois, por mais que os servidores sejam funcionários públicos concursados e possuam estabilidade financeira, muitas vezes, pelos percalços do cotidiano não se sentem motivados para esse processo, e o Programa de Concessão dá um novo norte para esses servidores que buscavam formas de capacitação, mas por algum motivo ainda não haviam conseguido conciliar tempo, logística e recursos financeiros para financiar tal projeto.



#### 4.2.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ASPECTO DA AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DE NÍVEL SUPERIOR

Dando continuidade à investigação, agora sobre a percepção quanto aos aspectos da avaliação do processo de capacitação servidor públicos de nível superior, o questionário apresentou aos respondentes a seguinte indagação: antes de participar do programa de concessão de bolsas, como você descreve o perfil do servidor de nível superior da ALEAM em relação à execução dos serviços públicos?

Dentre os respondentes, a maioria (n=17; 53,13%) assinalou que percebia o perfil do servidor como um mero cumpridor de ordens de seu superior, sem autonomia nenhuma nas decisões. Outra parte (n=7; 21,88%) disse que percebia o perfil do servidor, antes do processo de capacitação, como cumpridor de normas e regulamentos, mas, sem autonomia para decisões. Mas houve um número significativo (n=6; 18,75%) de respondentes que se referiu à percepção anterior ao processo, de um servidor com autonomia total para tomada de decisão, bem como com responsabilidade pelos seus atos, e dois respondentes (n=2; 6,25%) que disseram ter a percepção de que os servidores gozavam de autonomia para decisão, desde que de acordo com as normas da instituição. Veja a ilustração das respostas no Gráfico 13:

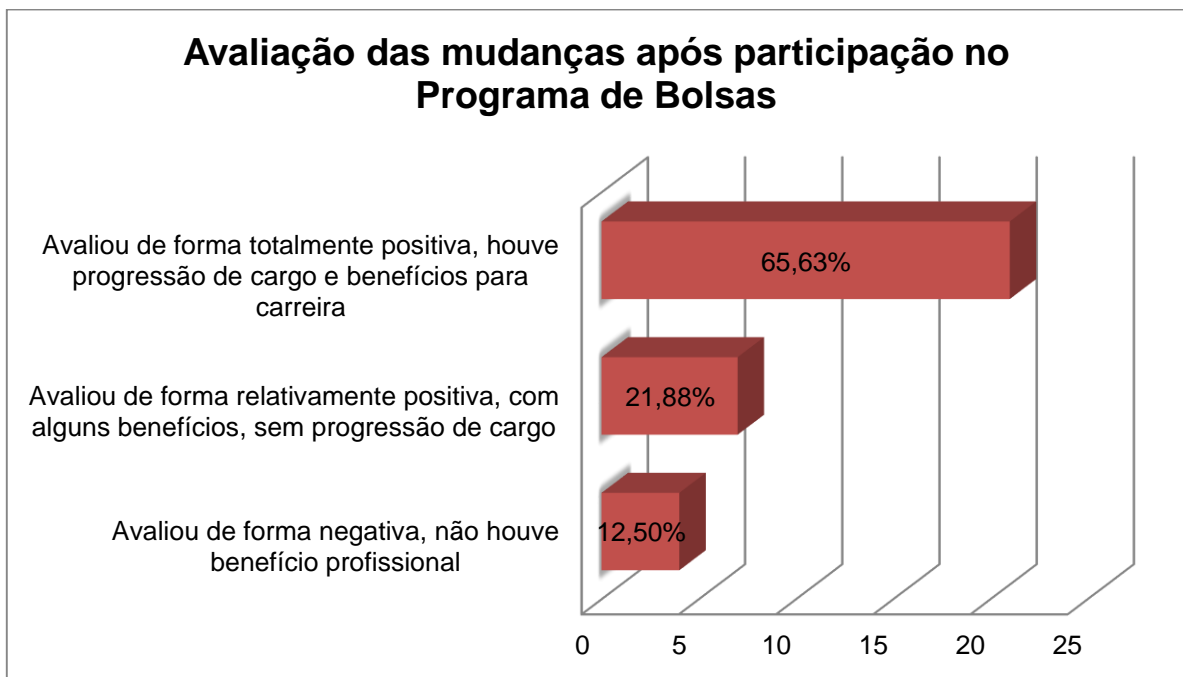


**Gráfico 13** – Perfil do servidor da ALEAM quanto à execução dos serviços, antes da capacitação.

**Fonte:** Elaborado pela autora, segundo dados da pesquisa (2016).

Para finalizar a investigação quanto à avaliação do processo de capacitação, perguntou-se aos respondentes como eles avaliavam a participação no Programa de Concessão de Bolsas, em relação às mudanças ocorridas, tanto no campo de benefícios profissionais, ainda que mínimos, ou até mesmo quanto à progressão de cargo após a efetivação da capacitação. A maioria dos respondentes (n=21; 65,63%) avaliou a sua participação como totalmente positiva, sendo que a conclusão do curso proporcionou a progressão funcional e muitos outros benefícios na carreira profissional. Uma parcela dos respondentes (n=7; 21,88%) avaliou como relativamente positiva, pois obtiveram algumas bonificações, mas não a progressão funcional como esperavam. E, após o processo, um número (n=4; 12,50%) avaliou de forma negativa, pois na sua percepção não receberam nenhum benefício pela participação.

Veja a ilustração das respostas no Gráfico 14:



**Gráfico 14** – Avaliação das mudanças após a participação no Programa de Bolsas.

**Fonte:** Elaborado pela autora, segundo dados da pesquisa (2016).

Em análise ampla do aspecto da avaliação do processo de capacitação dos servidores de nível superior, nota-se que havia a percepção entre os próprios servidores, de que compunham antes da capacitação, um perfil profissional apenas cumpridor de ordens e normas, sem autonomia de decisão. Nesse sentido, o Programa se justifica benéfico para essa problemática, pois se espera que à medida

que haja a conclusão do curso (grau de titulação acadêmica), aumente o sentido de responsabilização de cada servidor. Cada um dos servidores da ALEAM pode tomar uma atitude mais empreendedora, contribuindo para o bom andamento dos serviços públicos da Casa, claro, sem deixar de cumprir todas as normas constantes no Código de Ética do Servidor Público Estadual.

Quanto às mudanças após a conclusão do processo de capacitação, nota-se que o Programa é bastante satisfatório, pois gera uma contextualização do conhecimento adquirido para ser praticado dentro (operacionalização das tarefas) e fora (grau de instrução adquirido pode ser utilizado como benefício em outras atividades que geram retorno financeiro, exemplo: Mestrado) da Casa, por isso mesmo foi classificado pelos servidores como totalmente positivo, porque, além de criar atitudes de responsabilização com foco para a nova gestão pública, é também, objeto de progressão funcional com benefícios pessoais e profissionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação tratou sobre a avaliação do processo de capacitação dos servidores de nível superior da casa legislativa da ALEAM, para a formação de competências organizacionais, e sobre as influências que esse processo, utilizando-se das metodologias com foco no desenvolvimento de melhoria contínua, poderia gerar no servidor público da ALEAM. Nota-se que devido à crescente demanda da sociedade, às constantes mudanças tecnológicas e de gestão da Casa a cada dois anos, há a necessidade de que o servidor possua aptidões que lhe permitam estar cada vez mais preparado para a execução das suas tarefas com flexibilidade, gerando efeitos positivos para a organização.

O modelo de gestão educacional disponível aos servidores da ALEAM apresenta-se com enorme potencial para o aprendizado e desenvolvimento de tarefas no cotidiano profissional dos servidores, pois sua metodologia está voltada para o alcance dos resultados da organização. Isso por si só justifica a capacitação do processo, pois em um contexto de globalização, a organização tem por obrigação apresentar-se preparada para o enfrentamento de cenários flexíveis, sejam econômicos, informacionais, potenciais ou tecnológicos. Assim, o processo de capacitação por intermédio da educação, apresenta-se como a melhor ferramenta para superar os desafios e a competitividade, pois o setor público, apesar da garantia de estabilidade, também se apresenta competitivo, afinal, o homem é um ser social constantemente julgado pelo alcance de satisfação nas suas tarefas.

O Programa de Concessão de Bolsas da Escola do Legislativo Amazonense em parceria com a Universidade do Legislativo Amazonense (UNIALEAM), pelos resultados apresentados na pesquisa, baseados na opinião dos atuais beneficiários e/ou egressos do processo de capacitação, confirmou-se como sendo um diferencial que permite o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes empreendedora no setor público, correlacionando as áreas do conhecimento científico com as áreas de atuação dos servidores públicos, possibilitando assim, o desenvolvimento de competências. Assim, essa descoberta relaciona-se com o alcance do primeiro objetivo específico desta dissertação.

A pesquisa também identificou que o universo dos cursos ofertados no período de 2010 a 2014 coexistem na ALEAM possibilitando aos servidores combinarem características adquiridas no processo de capacitação com as boas

práticas já existentes em suas funções, pois se sabe que no serviço público ainda há a tipificação dos diferentes modelos de gestão que perduram em conformidade às normas e preceitos pré-estabelecidos, assim, ainda há na ALEAM, resquícios dos modelos patrimonialista e burocrático.

Nesse ponto, o Programa de Concessão justifica-se mais uma vez, pois sua principal missão é despertar no servidor atitudes como foco no modelo gerencial da administração, para que assim, estabeleça um perfil de aptidão com elevado grau de combinação entre o conhecimento teórico e prático adquirido no Programa em cursos como: Direito, Gestão de Recursos Humanos, Serviço Social, Gestão de Finanças, Gestão Pública, Ciências da Computação, entre outros, desempenhando ações com alto nível de complexidade para a resolução de situações problemáticas dentro da organização. Assim, essa descoberta relaciona-se com o alcance do segundo objetivo específico.

Ao levantar a percepção dos servidores quanto à correlação entre o Programa de Concessão de Bolsas com o desenvolvimento de perfis gerenciais no servidor, nota-se coerência nos resultados, pois o processo em si configura-se como instrumento para o aumento do desempenho. Prova disso é que desde a sua criação o Programa já beneficiou milhares de servidores e parceiros do Estado, sendo que nos cursos de nível superior, catalogados no período compreendido para a pesquisa, mais de cem servidores foram beneficiados pela ferramenta de incentivo à capacitação e potencialização de resultados, cumprindo assim, com a expectativa de atualização contínua para a execução dos serviços na ALEAM. Essa descoberta relaciona-se com o alcance do terceiro objetivo específico desta dissertação.

A conclusão a que se chegou, levando em consideração o universo da amostra composto apenas por servidores de nível superior da ALEAM, é de que o processo de capacitação dos mesmo consiste no desenvolvimento de competências técnicas com foco na capacitação profissional para a mudança do perfil do servidor com base em atitudes empreendedoras. Embora tenha sido aplicada exclusivamente a este universo, presume-se que resultados semelhantes podem ser evidenciados em mensurações de outros entes que também disponibilizem metodologia parecida com a utilizada na ALEAM. Por esse motivo, esta dissertação propõe pesquisas futuras para que se possa confirmar esta tese aqui levantada.

Como sugestão de melhoria no processo de capacitação, baseado nas respostas dos servidores, esta dissertação propõe que seja intensificado o programa

de avaliação de desempenho, pois se acredita que este seja um instrumento eficaz na detecção de deficiências na execução de tarefas, e o melhor, a tempo de corrigi-las. O instrumento deve ser visto pela gestão da Gerência de Bolsas como objeto validador da capacitação prática, caso contrário, passa a ser utilizado como mero instrumento cumpridor de formalidades. Sendo que este não é o objetivo do instrumento. O objetivo da avaliação de desempenho é dar retorno ao gestor sobre características no servidor que podem ser benéficas ou não para a instituição, e, a partir daí, auxiliá-lo na melhor decisão.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da Silva. **“Educação à distância: o estado da arte e o futuro necessário”**. In: **Revista do Serviço Público**. Vol.- 58 nº 3, jul/set 2007. Brasília: ENAP, 2007.
- ABRÚCIO, Fernando L. **“O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente”**. In: Caderno Enap, nº 10, 1997.
- AGÜERO, Betancourt Yosleidy. **“O projeto de um sistema de gestão da qualidade na Companhia Carne de Las Tunas”**. Tese de opção para o título de Mestre em Gestão. Vladimir Ilich Lenin – Centro Universitário Las Tunas, 2004.
- ALDARVIS, Renato. **“Modelo de Gestão Pública para as Organizações Públicas”**. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (orgs.). **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALEGRE, Juan Carlos Mayo; ZARAGOZA, Adairis Cordeiro. **“Capital Humano, o projeto de um sistema de gestão no observatório Latino-Americano de Economia”** – 2011. Texto completo disponível em >>[HTTP://:www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/), acesso em: 28 jul. 2015.
- AMAZONAS, Assembleia Legislativa do Estado do. **“Histórico da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas – ALEAM”**. Página da ALEAM na *Internet*. Disponível em <<<http://www.ale.am.gov.br/institucional/historico/>>> acesso em: 29 ago. 2015.
- ARMANDO, Cuesta Santos. **“MBA em Gestão do Capital Humano”**. Faculdade de Engenharia Industrial CUJAE, Havana, 2005.p.145.
- BABBIE, Earl. **“Métodos de pesquisas de Survey”**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BÄCHTOLD, Ciro. **“Capacitação profissional e funcionalismo público no Brasil”**. Dissertação de Mestrado – PUCPR – Curitiba, 2013.
- BARBOSA FILHO, André; CASTRO, Cosette. **Comunicação Digital: educação, tecnologia e novos comportamentos**. 1ed. São Paulo: Paulinas, 2008.
- BARBOSA, Livia. **“Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas”**. 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- \_\_\_\_\_. **“Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?”** Revista do Serviço Público. Vol. 120. N.3, 1996.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **“Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva”**. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2006.

BATISTA, Fábio Ferreira. **“Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão”**. Brasília: Ipea, 2012.

BENTO, Sidnei Dalberto. **“A importância do capital humano dentro das organizações”**. Anais do XIII SIMPEP – Bauru – São Paulo, 2006.

BELTRÃO, Hélio. **Descentralização e Liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Especialização em gestão de pessoas no serviço público: uma perspectiva da vivência docente no contexto do curso**. Brasília: 2007.

\_\_\_\_\_, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. Caxias do Sul: Educs, 2010.**

BERNARDI, Jorge. **A organização municipal e a política urbana**. 3ª Ed. Curitiba: IBPEX, 2011.

BITTENCOURT, Maryângela Aguiar; ZOUAIN, Deborah Moraes. Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. **“Revista ADM. MADE”**, ano 10, v.14, n.2, maio/setembro, 2010.

BRASIL, Constituição da República Federativa do. **“Art. 205 da C.F./88”**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 2 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República do. Casa Civil. **C.F. 1.934**. De 16 de julho de 1934. Rio de Janeiro, 1934.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Publicada no DOU de 12 de dezembro de 1990. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, 1990.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 8.429**, de 02 de junho de 1992. Publicado no DOU de 03 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília, 1992.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da Reforma do Aparelho do Estado**, Câmara da Reforma do Estado. Brasília: MARE, 1995.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova política de recursos Humanos**. Brasília: MARE, 1997. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PU\\_Seges\\_Mare\\_caderno11.PDF](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PU_Seges_Mare_caderno11.PDF)>. Acesso em: 15 Abr. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. **E.C. 19/1998**, de 04 de junho de 1998. Publicada no DOU de 05 de junho de 1998. Dispõe sobre o Regime Jurídico



dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/emc19.htm)>. Acesso em: 23 Abr.2015.

\_\_\_\_\_. Escola Nacional de Administração Pública. **“Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal/Pesquisa ENAP”**. Cadernos ENAP, 19. Brasília: ENAP, 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial, 2006. **Revista do Serviço Público**, 47 (1) jan-abril, 1996. Disponível em: <<http://Academico.Direito-Rio.Fgv.Br/Ccmw/Images/1/1d/Bresser.Pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Os três ciclos da sociedade e do estado**. Textos para Discussão n. 308 Escola de Economia de São Paulo, abr. 2012. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2012/403a-Tr%C3%AAsciclos-TD308.pdf>>. Acesso em: 21 Mai. 2015.

CASTELO BRANCO, Valdec Romero. **“A empresa eficaz: uma relação entre a gestão por competências e a humanização”**. Artigo Científico Publicado na Revista CONTEXTO Radial: Faculdades Radial – nº. 8, julho de 2007. ISSN 1806-0579. São Paulo: Radial, 2007, p. -76-90.

\_\_\_\_\_. **“Aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e Universidade Corporativa: Instrumentos de um mesmo construto”**. Tese de Pós Graduação Faculdade Anchieta – São Bernardo do Campo, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos Ed -2 -. Edições Mc.Graw - Hill,. Cidade do México, de 1993.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Teoria Geral da Administração** 8ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. **“Reforma gerencial e o papel do gestor público”**: ator de mudança ou de resistência? VII Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e de Administração Pública, Lisboa, Portugal, 8-11, 2002.

COLOMBO, Sonia Simões. **“A Gestão do Capital Humano nas Instituições de Ensino”**. Revista Linha Direta, edição 159. São Paulo, 2011.

CONSAD – Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração. **Revista governança e desenvolvimento**. Ed. 16, 2011. Disponível em: <<http://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00002581.pdf>>. Acesso em: 20 Abr. 2015.

COSTA, Sílvia Maria. Fundamentos constitucionais para gestão pública. *In*: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (orgs.). **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

DELORS, Jacques. **“Educação um tesouro a descobrir”**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

DELORS, Jacques; *et. al.* **“Um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI”**. *Learning: the treasure within; report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twentyfirst Century (highlights)*. Paris: UNESCO, 1996. Disponível em: <http://www.ceeja.ufscar.br/relatorio-jacks-delors>. Acesso em 10 abr. 2015.

DIAS, Maria Inês de Mello Espíndola. **“A identificação de fatores críticos à implantação de um sistema de avaliação de desempenho em uma Instituição Pública”**. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Z. **Direito Administrativo**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **“Fator Humano e Desempenho”**: O melhor de Peter F. Drucker sobre a administração. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **“Conhecimento”**. In: *Revista Qualimetria*. Rio de Janeiro, ano X, edição n.º 88, 1999.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **“Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações”**. RAC, Vol. - 4, n. 1, Jan./Abr. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n1/v4n1a09.pdf>. Acesso em: 09 Mai. 2015.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **“Gestão de pessoas na área pública”**. Out. 2009.

EDVINSSOM, Leif; MALONE, Michael. **“Capital intelectual”**. Tradução Roberto Galman, revisão técnica: Petros Katalifos. São Paulo: Makron Books. 1998.

FAORO, Raymundo. **“Donos do poder”**: formação do patronato político brasileiro. 3ª ed. rev., 2001.

FILHO, Antonio Mendes da Silva. **“Revista Espaço Acadêmico”**. Ed. nº 93 – mensal – ano VIII – ISSN 1519-6186. Recife, 2009.

FLEURY, Maria T. L. e FLEURY, Afonso C. C. **“Construindo o conceito de competência”**. São Paulo: RAC, Edição especial, 2001.

FLEURY, Maria Tereza. **“As pessoas na Organização”**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREIRE, Paulo. **“Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa”**. 28. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, Henrique. *et. al.* **“O método de pesquisa survey”**. São Paulo: Revista de Administração. V. 35 n.3 p. 105-112, 2000.

FRIGOTTO, G. & FRIGOTTO, G. **“Delírios da razão: crise do capital e metamorfose conceitual no campo educacional”**. In: RAMOS, P. (Org.) *A Pedagogia da Exclusão*. 12<sup>a</sup> ed. Petrópolis, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **“Métodos e técnicas de pesquisa social”**. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Laurentino. **“1808”**: como uma rainha louca, um príncipe medroso e uma corte corrupta enganaram Napoleão e mudaram a história de Portugal e do Brasil. São Paulo: Planeta do Brasil, 2007.

GRASCILIANO, Jesué. **“Segredos da Estatística em 100 exercícios resolvidos”**. Wordpress, 2014. Disponível em: <https://jesuegraciliano.files.wordpress.com/2014/05/segredos-da-estatistica-com-100-exercc3adcios-resolvidos-9-julho-2014-d.pdf>, acesso em 15 Nov. 2015.

GRAHAM, Andrew. **“Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público”**. Brasília: ENAP, 2010.

GRAMSCI, A. **“Concepção Dialética da História”**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

GYDDENS, Anthony. **“Política e Sociologia no pensamento de Max Weber”**. Tese de Mestrado: Política, Sociologia e teoria social – Encontros com o pensamento clássico e contemporâneo. São Paulo: UNESP, 1998 p. 25 – 72.

HEINRICH, Carolyn J. **“Administração Pública: coletânea”**. PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (orgs.). São Paulo: UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

HIPOLITO, José Antonio Monteiro; REIS, Germano Glufke. **“A Avaliação como instrumento de gestão”**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HUTCHENS, David. **“Aprendendo além dos lobos: Sobrevivendo e prosperando na organização que aprende”**. São Paulo: Best Seller, 1999.

IBRAP – Instituto Brasileiro de Administração Pública. **“Manual do Prefeito”**. 9<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Ibam, 1992.

KANAANE, Roberto. Gestão pública estratégica e a visão do futuro. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (orgs.). **“Gestão Pública”**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMAS, Célia Maria Leite. **“Capital Intelectual no modelo de gestão governamental: Excelência no atendimento ao cidadão”**. Anais do III Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília-DF, 2010. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br>. Acesso em: 15 mai. 2015.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LÉVY, Pierre. **“Educação e Cyber cultura”**. Disponível em >><http://www.sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/29.rtf> Acesso em 10 abr. 2015.

LIMA, Antonio Almerico Biondi; LOPES, Fernando Augusto Moreira. **“Diálogo social e qualificação profissional”**: experiências e propostas. Brasília: MTE, SPPE, DEQ, 2005. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/pnq/dialogos\\_sociais.pdf](http://www.mte.gov.br/pnq/dialogos_sociais.pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2015.

LIMA JÚNIOR, Olavo B. **“As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos”**. In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, 1998.

LOWY, M. **“Método Dialético e Teoria Política”**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **“Avaliação de Desempenho”**. São Paulo: Atlas, 1992.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **“Pesquisas em Educação”**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LYNN JR, Laurence E. Gestão Pública. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (Orgs.). **“Administração Pública”**: coletânea. São Paulo: UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

MAGALHÃES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da Instituição. **“Revista de Administração Pública”**. Rio de Janeiro, 55-86, JAN./FEV. 2010.

MARTINS, Vera Lúcia. **“A importância do capital humano como diferencial competitivo para o sucesso das empresas”**. Um estudo dos artigos publicados no período de 2000 a 2008 na Revista Eletrônica de Ciências Empresariais. Ano 03, Número 05, Agosto a Dezembro de 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **“Curso de administração pública”**: foco nas instituições e ações governamentais. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **“Direito administrativo brasileiro”**. 29. ed. Atualizada por Eurico Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2004

\_\_\_\_\_, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MINAYO, M. C. S; e SANCHES, O. **“Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?”** Cad. Saúde Pública., Rio de Janeiro, 9(3): 239-262. Jul a Set, 1993.

MOSCOVICI, Fela. **“Desenvolvimento Interpessoal”**: treinamento em grupo. 20ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

NASCIMENTO, Tarcilena Polisseni Cotta. **“Educação sem distância”**: oportunidade para maior profissionalização do servidor público. XI Congresso Internacional do CLAD sobre a 1ª Reforma do Estado e de Administração Pública,

Guatemala, 2006. Disponível em: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0055923.pdf>, acesso em: 10 jun. 2015.

NICOLAU, Ricardo. **“Presidente da Casa”**. ALEAM – 2011. Disponível em <<<http://www.ale.am.gov.br/institucional/historico/>>> acesso em: 29 ago. 2015.

O DELIUS, C. C. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Caderno ENAP 19, Brasília: ENAP, 2000.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. **“Servidores Públicos”**. 2 ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **“Reinventando o governo”**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PALUDO, Augustinho. **“Administração pública/Augustinho Paludo. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.**

PANTOJA, Maria Júlia; ANTONELLO, Claudia Simone. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **“Gestão de Pessoas”**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. O papel da gestão pública no governo. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (Orgs.). **“Administração Pública”**: coletânea. São Paulo: UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PONCHIROLLI, Osmar. **O Capital Humano como Elemento Estratégico na Economia da Sociedade do Conhecimento sob a Perspectiva da Teoria do Agir Comunicativo**. Florianópolis: UFSC, 2000, 105 p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **“Administração de Cargos e Salários”**. 14ª ed.: LTR – São Paulo, 2010.

SÁ, Lúcia Helena Alves de. **“Paulo Freire: educar para esperar”**. Centro de Ensino Fundamental 104 Norte, Brasília – DF. Disponível em [http://www.projetomemoria.art.br/PauloFreire/pecas\\_culturais/redacao/alfa03.html](http://www.projetomemoria.art.br/PauloFreire/pecas_culturais/redacao/alfa03.html). >> Acesso em 30 jun. 2015.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Edméa Oliveira dos; SILVA, Marco. Formação Corporativa On-Line: Multirreferencialidade e Interatividade como processos a serem desenvolvidos. In: RICARDO, Eleonora Jorge (Org). **“Educação corporativa e educação à distância”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SCHULTZ, T. W. **“O Capital Humano: investimentos em educação e pesquisa”**. Tradução de Marco Aurélio de Moura Matos. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25 ed. Rio de Janeiro : BestSeller, 2009.

SILVA E MELO, Franciele Molon; e Simone Portela Teixeira. **“A implantação da gestão por competência: Práticas e resistências no setor público”**. Revista eletrônica de Administração e Turismo. Vol. 2 nº 01. 2013.

SILVA, Tânia Tavares; COELHO Suzanete Zahed; VALENTE, José Armando. A educação baseada no paradigma da produção em massa, de servidores do Estado via cursos on-line: potencializando a capacidade de pensar e criar do aprendiz. *In*: RAMOS, M. N. **“Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação?”** 3ª ed. São Paulo: Editora Cortez, 2006.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **“Administração de Recursos Humanos”**. Trad. ROSA, Maria Lúcia G. L. e VISCONTI, Solange Aparecida. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **“Gestão de pessoas”**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI). Indaial: Ed. ASSELVI, 2007. Tópico 01

THOMPSON. James R. Relação e parceria trabalho-gestão: elas foram reinventadas? *In*: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (Orgs.). **“Administração Pública”**: coletânea. São Paulo: UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

VALADARES, Josiel Lopes; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil. **“Revista Administração Contemporânea”**. vol.16, n.5. Curitiba: set/out. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **“Gestão de Pessoas”**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIEGAS, Cláudia V.; ERPEN, Júlio Graeff; WERUTSKY, Viviane D.'Barsoles. **O papel do capital social na formulação de indicadores de sustentabilidade.**

**Capital Intelectual: Reflexão da Teoria e Prática.** Florianópolis: ECG/UFSC, 2014. 275p.:il., tbs., gráfs. ISBN: 918-85-61115-06-7.

WEBER, Max. **“Ciência e Política”**. 2ª ed. São Paulo: Martin Claret, 2001.

YICEL, Quevedo Romero. **“Determinar a concorrência e o perfil para Especialista B de Arquitetura”**. Projeto e Companhia de Engenharia em Design e Engenharia de Las Tunas, 2008.

YIN, Robert K. **“Estudo de caso”**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**ANEXOS**  
**APÊNDICE – A****TRANSCRIÇÃO DA AUTORIZAÇÃO PARA USO DAS INFORMAÇÕES DO QUESTIONÁRIO:**

Esta pesquisa propõe-se analisar a avaliação do processo de capacitação dos servidores de nível superior da ALEAM no desempenho profissional dos beneficiados através da concessão de bolsas de estudo da Escola do Legislativo Amazonense. A sua participação é relevante para que a pesquisa expresse extremamente a realidade, assim, não comprometendo o seu caráter científico. As respostas não tem objetivo de avaliar qualquer que seja o curso ofertado ou ainda o grau dele, mas sim o resultado aplicado dos conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor durante ou após esse processo. Assumo o compromisso de manter em anonimato a identidade dos respondentes, com utilização das informações unicamente para os objetivos da pesquisa, sem repassar a terceiros. Solicito que os respondentes não comentem o teor da pesquisa, nem suas respostas com outras pessoas que participarão da pesquisa, para evitar possíveis influências nos demais respondentes. Concordando com os termos desta autorização, solicito que seja preenchido o questionário abaixo.

Atenciosamente, a autora.

## APÊNDICE – B

### QUESTIONÁRIO:



## UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM

### MESTRADO EM CONTABILIDADE E CONTROLADORIA - PPGCC

Avaliação do Processo de Capacitação do Servidor Público de Nível Superior: Um estudo de caso da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas

**AUTORIZAÇÃO PARA USO DAS INFORMAÇÕES DO QUESTIONÁRIO:** Esta pesquisa propõe-se analisar o processo de capacitação do servidores públicos de nível superior da ALEAM no desempenho profissional dos beneficiados através da concessão de bolsas de estudo da Escola do Legislativo Amazonense. A sua participação é relevante para que a pesquisa expresse extremamente a realidade, assim, não comprometendo o seu caráter científico. As respostas não tem objetivo de avaliar qualquer que seja o curso ofertado ou ainda o grau dele, mas sim o resultado aplicado dos conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor durante ou após esse processo. Assumo o compromisso de manter em anonimato a identidade dos respondentes, com utilização das informações unicamente para os objetivos da pesquisa, sem repassar a terceiros. Solicito que os respondentes não comentem o teor da pesquisa, nem suas respostas com outras pessoas que participarão da pesquisa, para evitar possíveis influências nos demais respondentes. Concordando com os termos desta autorização, solicito que seja preenchido o questionário abaixo.

### ASPECTO SOCIOPROFISSIONAL

**1) Gênero?**

- Masculino;
- Feminino.

**2) Faixa de idade?**

- Até 25 anos;
- De 26 a 35 anos;
- De 36 a 45 anos;
- Acima de 45 anos.

**3) Há quanto tempo você é servidor público?**

- Estou em estágio probatório (até 3 anos);
- De 4 a 9 anos;
- De 10 a 15 anos;



Mais de 15 anos.

**4) Qual o seu enquadramento funcional atualmente?**

Cargo efetivo (concurado);

Em estágio probatório;

**5) Com relação à hierarquia funcional, em qual escalão você enquadra seu cargo atual?**

1º Escalão (Secretário);

2º Escalão (Diretor/Gerente/Assessor);

3º Escalão (Chefe de departamento/Setor/Divisão);

4º Escalão (Encarregado/Chefe de Grupo);

Demais Escalões (Auxiliares/Assistentes/Analistas e Oficiais administrativos).

**6) Qual era o seu grau de instrução antes de ter acesso ao programa de capacitação?**

Até o Superior Completo;

Especialista;

Mestre;

**7) As suas tarefas exigem conhecimentos técnicos de rotinas administrativas ou normas de gestão pública?**

Sim, trabalho com atividades burocráticas, com fluxo de documentos, cumprimento de rotinas, normas e regulamentos administrativos;

Não, trabalho com atividades que exigem apenas conhecimentos específicos, com pouca ou nenhuma atividade administrativa.

**8) Como você classifica o curso ao qual você se candidatou, comparado ao nível da especificidade necessária ao cargo e ao conhecimento ao qual se iria adquirir (ou foi adquirido), até que ponto corresponde ao cargo que você ocupa?**

Desnecessário, uma vez que minha formação normalista já basta para atuar com excelência em minhas funções;

Inconsistente, uma vez que os cursos ofertados geram expectativas que muitas vezes não são supridas ao longo do processo e tão pouco no ambiente corporativo da ALEAM, causando até desistências;

Coerente e de fundamental importância, uma vez que toda a metodologia aplicada ao processo pedagógico consideram diretrizes relevantes para o bom funcionamento da máquina pública, instrumento no qual trabalhamos.

Relativamente positivo, os cursos ofertados ajudam o servidor no seu ambiente de trabalho, porém não corroboram para outras situações sociais corriqueiras da vida.

**9) Das alternativas abaixo, como você relaciona os objetivos principais derivados da escolha ou da opção por ter aceitado a bolsa e ter feito o curso?**

Realização pessoal, quanto mais cursos, mais rico o currículo;

Realização profissional, pois meu objetivo é a progressão na carreira com qualidade;

Realização pessoal e profissional (junção das duas alternativas anteriores);

Sem grandes perspectivas profissionais, apenas aceitei a bolsa e optei em fazer o curso pelo fato de saber que meu salário será elevado quando da conclusão.

#### **SUPORTE ORGANIZACIONAL**

**10) Na sua percepção, como a Escola do Legislativo Amazonense trata a oferta de bolsas para a capacitação dos servidores públicos da ALEAM?**

Há a preocupação com a capacitação contínua dos servidores;

Há ofertas eventuais de bolsas;

Dificilmente há ofertas de bolsas;

Não tenho conhecimento de oferta de bolsas.

**11) De que forma o desempenho profissional é incentivado na ALEAM?**

Há recompensas, gratificações financeiras e progressão profissional;

Há o estabelecimento de metas, mas sem recompensas;

Há incentivos para o servidor assumir novas responsabilidades, visando um comprometimento que poderá ser recompensado no futuro;

Há repreensão verbal ou advertência para quem tem baixo desempenho;

Não há políticas de incentivo para melhorar o desempenho.

**12) Sabendo que o processo de capacitação ajuda na progressão funcional, na sua percepção, como os cargos e as faixas salariais são ocupados?**

- Usam-se critérios como: Formação acadêmica e conhecimentos técnicos elevados;
- Geralmente pelos conhecimentos técnicos;
- Por indicação de superiores;
- Por critérios sociopolíticos;
- Não tenho conhecimento de progressão funcional, mesmo após o processo de capacitação.

**13) Com qual periodicidade é realizada a avaliação de desempenho dos servidores públicos da ALEAM?**

- É feita somente para quem está em estágio probatório;
- É feita anualmente para todos os servidores;
- É feita uma vez, a cada quatro anos;
- Não há periodicidade estipulada;
- Não tenho conhecimento de avaliação de desempenho na ALEAM.

**METODOLOGIA DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO**

**14) Antes de ser contemplado com o programa de bolsas da Escola do Legislativo Amazonense, fazia quanto tempo que não participava de um processo de capacitação em ambiente escolar ou acadêmico?**

- Menos de 1 ano;
- De 1 a 5 anos;
- De 6 a 9 anos;
- 10 anos ou mais.

**15) Qual o principal motivo que o levou a aceitar o benefício da bolsa de estudos?**

- Progressão funcional;
- Aumento de conhecimento;
- Compatibilidade de horário;
- Baixo ou nenhum custo financeiro;
- Local de estudo;

Outro. Justifique: \_\_\_\_\_

**16) A oferta da bolsa teve influência em sua motivação pela busca de capacitação?**

- Não, eu sempre busco atualizações em minha área de conhecimento;
- Não, eu realizei o processo apenas pela oportunidade da oferta, mas não me sinto motivado(a) em realizar novos processos.
- Sim, a oferta da bolsa me motivou a dar prosseguimento na capacitação contínua em minha área de atuação.

**AValiação DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR DE NÍVEL SUPERIOR**

**17) Antes de participar do programa de concessão de bolsas, como você descreve o perfil do servidor da ALEAM em relação à execução dos serviços públicos?**

- Cumpridor de ordens de seus superiores hierárquicos, sem autonomia para decisões;
- Cumpridor de normas e regulamentos, sem autonomia para decisões;
- Com autonomia para decisões, desde que, de acordo com as normas e regulamentos, assumindo a responsabilidade de seus atos;
- Com total autonomia na tomada de decisões e responsável pelos seus atos.

**18) Após o término da participação no programa de concessão de bolsas, como você avalia as mudanças ocorridas, tanto no campo de benefícios profissionais, ainda que mínimos, ou até mesmo quanto à progressão de cargo?**

- Avalio de forma negativa, não houve benefício profissional nenhum na ALEAM após a conclusão do curso;
- Avalio de forma relativamente positiva, acrescentaram-se alguns benefícios ao meu cargo, porém, não houve progressão de cargo;
- Avalio de forma totalmente positiva. Após a conclusão do curso houve a progressão de cargo e com isso vieram muitos benefícios para a minha carreira profissional.