



Ministério da Educação

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB

Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD

Curso de Especialização em Gestão Pública

Amanda Peixoto Cruz Ferreira

**CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: UMA ANÁLISE SOBRE A
ESCOLA DE GOVERNO DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA**

REDENÇÃO

2018

AMANDA PEIXOTO CRUZ FERREIRA

**CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: UMA ANÁLISE SOBRE A
ESCOLA DE GOVERNO DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA**

Trabalho apresentado à banca examinadora da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Orientador: Maria Vilma Coelho Moreira Faria.

REDENÇÃO

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Ferreira, Amanda Peixoto Cruz.

F439c

Capacitação de servidores públicos: uma análise sobre a Escola de Governo do município de Fortaleza / Amanda Peixoto Cruz
Ferreira. - Redenção, 2019.
24f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública,
Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2019.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Vilma Coelho Moreira Faria.

1. Gestão pública. 2. Aquisição de Competência. 3. Escola de
Governo do Município de Fortaleza. 4. Capacitação de Servidores.
I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 354

RESUMO

Esse estudo tem por objetivo avaliar a relevância da Política de Capacitação para Servidores na aquisição de novas competências. Especificamente, esse estudo analisa a estrutura e metodologia aplicadas pela Escola de Governo do Município de Fortaleza, instituição responsável pela capacitação de servidores da Prefeitura de Fortaleza. O método utilizado para análise foi a avaliação de reação aplicada, no ano de 2016, em 4.753 servidores que se capacitaram por meio da Escola de Governo. Os resultados apresentados foram positivos, uma vez que o número mais expressivo da avaliação revela que 1.227 consideraram seus conhecimentos como “muito bom” depois do curso contra 389 servidores que consideraram seus conhecimentos como “muito bom” antes do curso. Com os resultados alcançados, conclui-se que se faz necessário o investimento na qualificação, treinamento e preparo do servidor para a entrega de um serviço público de qualidade ao cidadão.

Palavras-chave: Capacitação de Servidores. Aquisição de Competências. Escola de Governo do Município de Fortaleza.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the relevance of the Training Policy for Servers in the acquisition of new competencies. Specifically, this study analyzes the structure and methodology applied by the School of Government of the Municipality of Fortaleza, institution responsible for the training of servers of the City Hall of Fortaleza. The method used for the analysis was the reaction evaluation applied in 2016 on 4,753 servers that were trained through the School of Government. The results were positive, as the most expressive number of the evaluation reveals that 1,227 considered their knowledge as "very good" after the course against 389 servers who considered their knowledge to be "very good" before the course. With the results achieved, it is concluded that it is necessary to invest in the qualification, training and preparation of the server for the delivery of a quality public service to the citizen.

Keywords: Servers Training. Acquisition of Competences. School of Government of the Municipality of Fortaleza.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
3. METODOLOGIA.....	15
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	16
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
6. BIBLIOGRAFIA.....	25

1. INTRODUÇÃO

Com a promulgação da constituição de 1988, muitas mudanças se apresentaram entre elas a reorganização do Estado e da Administração Pública. Especificamente, no capítulo VII, título II, seção I, artigo 37, a constituição dispõe sobre Administração Pública direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, salientando que esta deverá obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Dos princípios da Administração Pública, a eficiência é o preceito que visa o cumprimento da principal missão da Gestão Pública: a entrega de um serviço de qualidade ao cidadão. Para Meirelles (1997) “Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”.

Dessa forma, os servidores tornam-se protagonistas da gestão pública, fazendo-se necessário o investimento na sua qualificação, treinamento e preparo, visando fortalecer a consciência dos seus deveres e a relevância das suas funções.

Baseado nisso, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) apresenta, em 2006, sua Política de Capacitação, que define as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal. A partir de então, estados e municípios passam a desenvolver e aplicar suas próprias políticas de capacitação em instituições governamentais de diferentes formatos: escolas de governo, centros de treinamento e capacitação, universidades, universidades corporativas, secretarias de administração de estados e de municípios, e outras instituições de governo interessadas.

No município de Fortaleza, a Prefeitura Municipal altera o Estatuto dos Servidores Públicos Municipais por meio do Decreto nº 13.212 de 06 de setembro de 2013, dando ao Instituto Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos (Imparh) status de Escola de Governo do Município de Fortaleza.

No ano seguinte, por meio da Lei Municipal nº 10.284 de 27 de agosto de 2014, é instituída a Política de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos da Administração Pública Municipal Direta e Indireta.

A Escola de Governo do Município de Fortaleza tem por objetivo promover a valorização profissional e pessoal dos servidores e empregados públicos do município de Fortaleza e, como competência, a execução das ações de desenvolvimento e capacitação constantes no Programa de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Municipais de Fortaleza.

Portanto, o principal objetivo deste trabalho será avaliar a relevância das políticas de capacitação para servidores na aquisição de competências, visando cumprimento do princípio da eficiência. De maneira específica, será feita uma análise sobre a Escola de Governo do Município de Fortaleza. Por meio dessa análise será possível conhecer a estrutura e a metodologia utilizada pela Instituição, bem como identificar a efetividade do seu programa na aquisição de novas competências.

Para tanto, será feita uma pesquisa bibliográfica envolvendo o contexto histórico da Administração Pública e da Política de Capacitação para Servidores, além de um levantamento sobre a Escola de Governo do Município de Fortaleza.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No Brasil, de acordo com Bresser-Pereira (1996), identificam-se três formas de administração pública: patrimonialista, burocrática e gerencial.

O patrimonialismo tem origem na época do Brasil Colônia. Neste modelo de administração, o governante não faz distinção entre os bens públicos e os bens privados, usando seu poder para fornecer privilégios a uma pequena parcela da sociedade. As principais características dessa administração são a corrupção e o nepotismo.

Após a revolução industrial, surge o modelo burocrático, inspirado na Sociologia da Burocracia de Max Weber, que tinha como objetivo eliminar as práticas de corrupção e nepotismo do modelo patrimonialista. Weber defende que as organizações apresentam três características principais, que as diferencia dos grupos informais ou primários. São elas: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

No modelo burocrático há também a implementação da hierarquia funcional, ou seja, a elaboração de uma forma de organização estatal em níveis estruturais de autoridade e subordinação.

Mesmo visando à eliminação das práticas de corrupção, o modelo burocrático apresentou falhas pelo excesso de centralização, formalidade e lentidão na entrega dos resultados, comprometendo a eficiência da ação administrativa.

Com a crise do modelo burocrático, surge, em 1995, um novo modelo de administração: a gerencial. Esse modelo traz como principais características a redução de custos, melhoria na qualidade dos serviços e foco no atendimento às necessidades do cidadão. Dentre as principais mudanças destacam-se a flexibilização do regime jurídico único da função pública e a possibilidade de demissão de servidores por desempenho insuficiente (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2005).

Nesse contexto, é promulgada a Emenda Constitucional nº 19/98 que modificou o regime, bem como dispôs sobre princípios e normas da Administração Pública, deixando de forma clara a mudança da administração burocrática para a gerencial.

Com a reforma administrativa operada pela Emenda nº19/98, o princípio da eficiência se tornou o princípio fundamental da Administração Pública e, passou a nortear juntamente aos outros princípios da Administração Pública, a conduta do administrador e da gestão pública.

O princípio da eficiência impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício e suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa eficaz, sem burocracia sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social. (MORAES, 2002, pg. 317).

O princípio da eficiência encontra-se previsto no capítulo VII, título II, seção I, artigo 37, onde a constituição dispõe sobre Administração Pública direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, salientando que esta deverá obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Dessa forma, o agente público passa ter papel fundamental na gestão pública. Para Di Pietro (2014), o princípio da eficiência pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados. Helly Lopes também estabelece relação entre o princípio da eficiência e o agente público:

Dever de eficiência é o que impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. (MEIRELLES, 1996, p.20).

Para melhor compreensão, agente público é toda e qualquer pessoa que exerce função pública. De acordo com a Lei de Improbidade Administrativa (BRASIL, 1992), em seu art. 2º está previsto que 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 nas entidades mencionadas no artigo anterior.

Quanto aos servidores públicos, Mello (2004) os divide em: estatutários (ocupantes de cargos públicos providos por concurso, regidos por um estatuto); empregados públicos (regidos pela CLT) e servidores temporários (contrato por tempo determinado, despido de vinculação ao cargo ou emprego). Neste estudo iremos analisar o perfil dos servidores municipais estatutários, cujos direitos são regidos pelo Regime Jurídico Único – Lei nº 8112/93 e empregados públicos - regidos pela CLT (BRASIL, 1993).

Com base nisso, diversas medidas são adotadas para mudar o perfil do servidor da administração pública brasileira e inseri-lo no modelo gerencialista. Mello e Amâncio Filho (2010) acreditavam que, a partir dessas modificações, aquele trabalho não qualificado, fragmentado, repetitivo, rotineiro, mecanicista, característico do modelo taylorista/fordista, existente em muitas organizações, aos poucos, daria espaço para um trabalho polivalente, integrado, em equipe, com mais flexibilidade e autonomia.

Em 1997, o já extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) publica a Nova Política de Recursos Humanos que apresenta as suas principais diretrizes: de política voltada para o fortalecimento do núcleo estratégico do Estado - por meio das carreiras - e de política destinada ao desenvolvimento do potencial profissional dos servidores públicos - por intermédio da capacitação (BRASIL, 1997).

Nesse sentido, o Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com a finalidade de alcançar a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

O decreto também traz as seguintes definições:

Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais; Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; Eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (DECRETO nº 5.707/06, art. 2º, I e II).

O mesmo decreto também estabelece que compete à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) coordenar o Sistema de Escolas de Governo da União (SEGU). Além disso, a ENAP participa da Rede Nacional das Escolas de Governo, que inclui escolas de governo dos níveis estadual e municipal de todo o Brasil.

A ENAP foi criada em 1986, por meio do Decreto nº 93.277/1986 como a primeira Escola de Governo do país. A instituição tinha por objetivo dotar os quadros do serviço público federal de pessoal capacitado para corresponder às novas demandas da sociedade que a democracia exigia.

Atualmente, a ENAP é vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Em seu estatuto, fica estabelecido, entre outras, as seguintes atividades:

Elaborar e executar programas de formação inicial, de aperfeiçoamento de carreiras, de pós-graduação, de desenvolvimento técnico-gerencial e de capacitação permanente de agentes públicos; identificar, produzir e difundir inovação e conhecimento sobre administração pública e gestão de políticas públicas; e fomentar e desenvolver pesquisa nas áreas de administração pública e gestão de políticas públicas (BRASIL, 2016).

Já a Rede Nacional de Escolas de Governo é uma instância informal de relacionamento que promove intercâmbio de experiências e também incentiva trabalhos em parceria entre escolas pertencentes aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, presentes nas esferas municipal, estadual e federal.

Nesse sentido, estados e municípios passam a desenvolver e aplicar suas próprias políticas de capacitação em instituições governamentais de diferentes formatos: escolas de governo, centros de treinamento e capacitação,

universidades, universidades corporativas, secretarias de administração de estados e de municípios, e outras instituições de governo interessadas.

No município de Fortaleza, a Prefeitura Municipal altera o Estatuto dos Servidores Públicos Municipais por meio do Decreto nº 13.212 de 06 de setembro de 2013, dando ao Instituto Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos (Imparh) status de Escola de Governo do Município de Fortaleza.

No ano seguinte, por meio da Lei Municipal nº 10.284 de 27 de agosto de 2014, institui a Política de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos da Administração Pública Municipal Direta e Indireta, que traz a seguinte disposição:

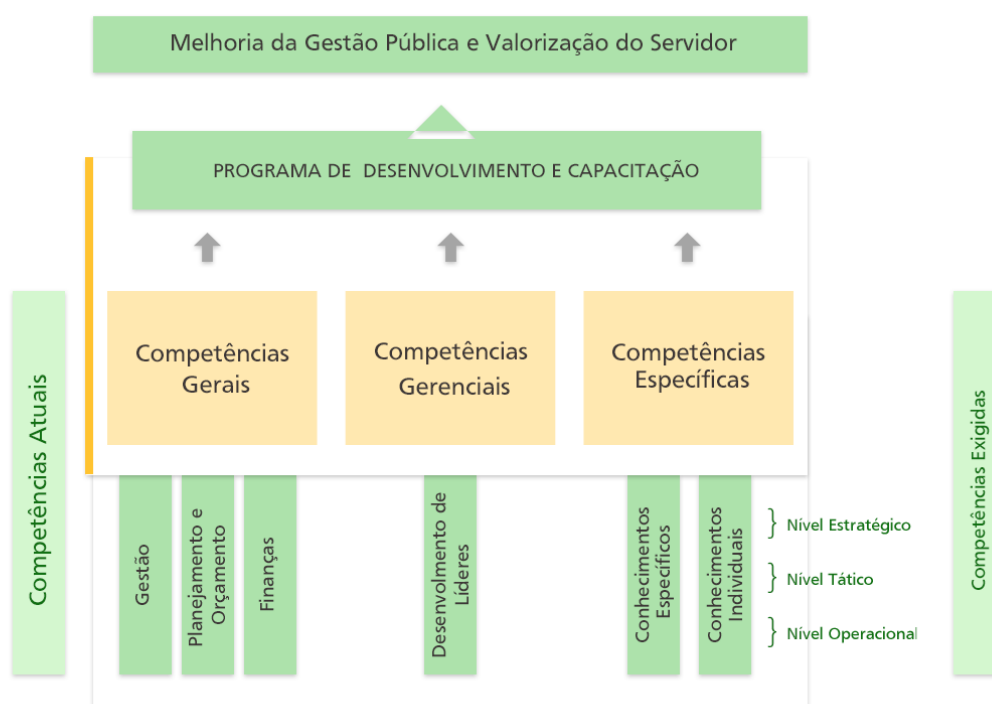
A capacitação é um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais e como processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores e empregados públicos, a fim de aprimorar seu desempenho funcional, pessoal, e na carreira para o cumprimento dos objetivos institucionais (LEI nº 10.248/2014)

Ainda de acordo com a Política de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos da Administração Pública Municipal de Fortaleza (2014), o Instituto Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos (IMPARH) é a entidade institucionalmente competente pela execução das ações voltadas à formação e ao aperfeiçoamento dos servidores e empregados públicos municipais de Fortaleza, uma vez que, em dezembro de 2014, é sancionada a Lei Complementar nº 0194/2014 que, entre outras disposições, estabelece a estrutura do Imparh e cria a Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores (Difap).

A Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Imparh é responsável pela execução das ações de capacitação e desenvolvimento, pela estruturação didática e metodológica dos eventos de capacitação e desenvolvimento de pessoas, planejados e promovidos pela Secretaria do Planejamento e Gestão (Sepog) e pelos órgãos da Prefeitura Municipal de Fortaleza.

Os eventos realizados pela Escola de Governo visam desenvolver competências gerais (exigíveis a todos os servidores e empregados públicos, nas áreas de gestão, planejamento, orçamento e finanças); competências gerenciais (exigíveis a todos os servidores e empregados públicos para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção) e competências específicas (destinado aos servidores das áreas de atuação específicas dos órgãos/entidade setoriais) por meio de cursos, seminários, palestras, workshops e etc.

Fluxograma 1 – Desenvolvimento de competências Escola de Governo



Fonte: Portal do Servidor (2018)

Segundo informações do Portal do Servidor da Prefeitura de Fortaleza, os eixos de competências gerais e gerenciais são desenvolvidos pela Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão (Sepog). Os recursos que dão suporte às capacitações vêm da contrapartida paga pelas entidades que operam empréstimos consignados com a Prefeitura, prevista na nova Lei dos Consignados nº 10132/2013, garantindo a sustentabilidade da política, bem como do Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros (PNAFM), do Tesouro Municipal e de outras fontes.

Já o eixo das competências específicas fica a cargo dos próprios órgãos e setoriais que devem prever o investimento em capacitação no seu orçamento anual.

Para instrutoria dos seus eventos, a Escola de Governo realiza, de modo permanente, o credenciamento de instrutores internos e externos. São aptos a trabalhar como instrutores da Escola de Governo do Município de Fortaleza profissionais das áreas de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; Modernização Administrativa; Administrativo Financeiro; Controle Interno; Previdência; Planejamento; Orçamento e Finanças; Tecnologia da Informação e Comunicação; Logística e Patrimonial e Direito.

Os servidores também podem se credenciar para instrutoria do Programa de Desenvolvimento e Capacitação, dentro do seu horário de trabalho, recebendo um incentivo de instrutoria, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Valores de instrutoria Escola de Governo

Gratificação de Instrutoria	
Nível de Escolaridade do Instrutor	Hora-aula (R\$)
Médio	20,00
Graduação	35,00
Especialização	40,00
Mestrado	50,00
Doutorado	60,00

Fonte: Portal do Servidor (2018)

Já a equipe técnica permanente da Escola de Governo é composta pela seguinte estrutura: Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores; Gerência de Capacitação Corporativa e Gestão; e Gerência de Capacitação Setorial. O quadro é formado por servidores, cargos comissionados e terceirizados.

3. METODOLOGIA

Este trabalho será de natureza descritiva. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2010). Dessa forma, será feita uma análise sobre a Escola de Governo do Município de Fortaleza.

Para tanto, será feita uma pesquisa bibliográfica envolvendo o contexto histórico da Administração Pública e da Política de Capacitação para Servidores. Gil (2010) destaca que a pesquisa bibliográfica, constitui o primeiro passo da maioria das pesquisas, principalmente quando descritiva ou experimental.

Também serão avaliadas a estrutura e metodologia utilizada pela Escola de Governo do Município de Fortaleza, o que caracteriza um estudo qualitativo, pois conforme Vilas Boas e Alencar (2011) esse modelo toma como enfoque principal a análise e a compreensão da realidade.

3.1 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Os dados analisados no presente estudo são provenientes da avaliação de reação aplicada pela Escola de Governo do Município de Fortaleza aos participantes dos cursos.

A avaliação tem caráter qualitativo, conceituando os aspectos em “péssimo, regular, bom, muito bom e ótimo”, numa escala de 1 a 5 onde 1 corresponde a “péssimo” e 5 a “ótimo”. Nessa avaliação, são levados em conta os seguintes aspectos: instrutoria, conteúdo, local do evento, aspectos gerais e conhecimentos sobre os assuntos abordados no curso.

Também foi feita uma classificação por nível, onde o péssimo corresponde ao nível “E”; o regular ao nível “D”; o bom ao nível “C”; o muito bom ao nível “B” e o ótimo ao nível “A”.

Os resultados dessa avaliação são referentes a todos os eventos realizados no ano de 2016, último documento totalmente concluído e tabulado pela Instituição, resultando num total de 4.753 servidores avaliados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Imparh, no ano de 2016, realizou um congresso, sessenta e sete cursos, catorze seminários, dois fóruns e duas palestras. No total, foram ofertadas 5.777 vagas para um quantitativo de 7.484 inscritos, resultando em 6.729 servidores capacitados. Para tanto, foi necessário um total de 135 instrutores.

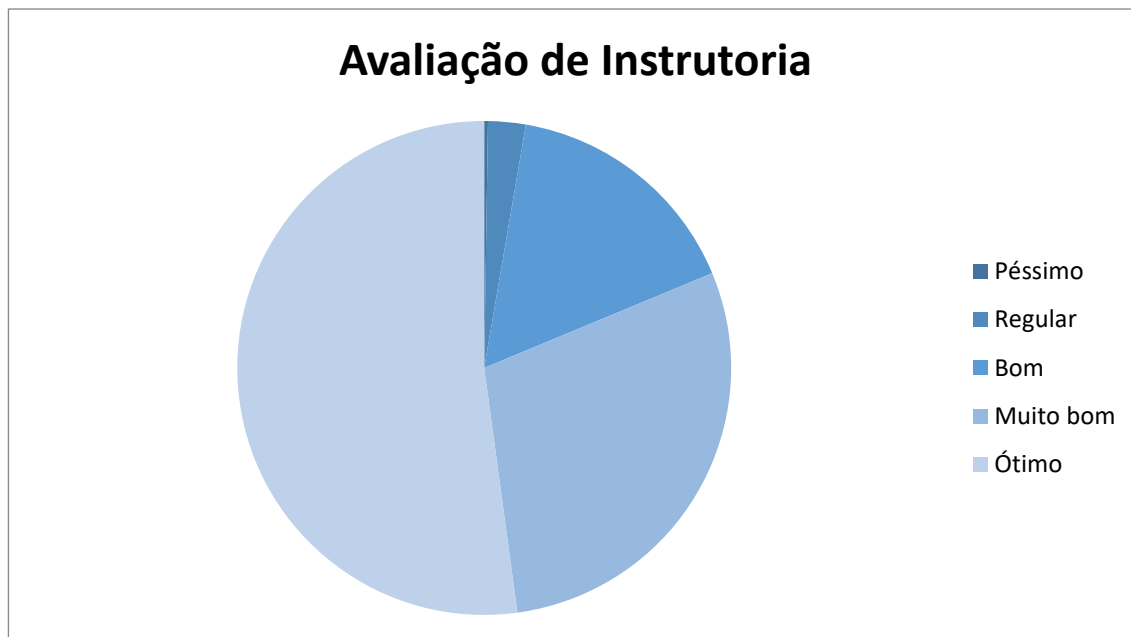
Desse total de servidores capacitados, 4.753 responderam à avaliação de reação, instrumento utilizado pela Escola de Governo do Município de Fortaleza para mensurar os pontos positivos e negativos da sua estrutura e metodologia. A diferença entre o total de capacitados e o total de avaliações respondidas se deve ao fato de que a avaliação de reação não é de cumprimento obrigatório na Instituição.

O primeiro aspecto da avaliação diz respeito à instrutoria, medida por meio dos seguintes pontos: domínio dos conteúdos; clareza na apresentação dos conteúdos; interação com os participantes e metodologia utilizada. Esse aspecto tem por objetivo medir o desempenho dos instrutores selecionados para ministrar os eventos da Instituição. Toda a avaliação tem caráter qualitativo, conceituando os aspectos em “péssimo, regular, bom, muito bom e ótimo”, numa escala de 1 a 5 onde 1 corresponde a “péssimo” e 5 a “ótimo”.

Também foi feita uma classificação por nível, onde o péssimo corresponde ao nível “E”; o regular ao nível “D”; o bom ao nível “C”; o muito bom ao nível “B” e o ótimo ao nível “A”.

Na avaliação da instrutoria, a média conceitual do bloco foi de 8 pessoas que consideraram péssimo; 80 consideraram regular; 522 consideraram bom; 948 consideraram muito bom e 1.698 consideraram ótimo.

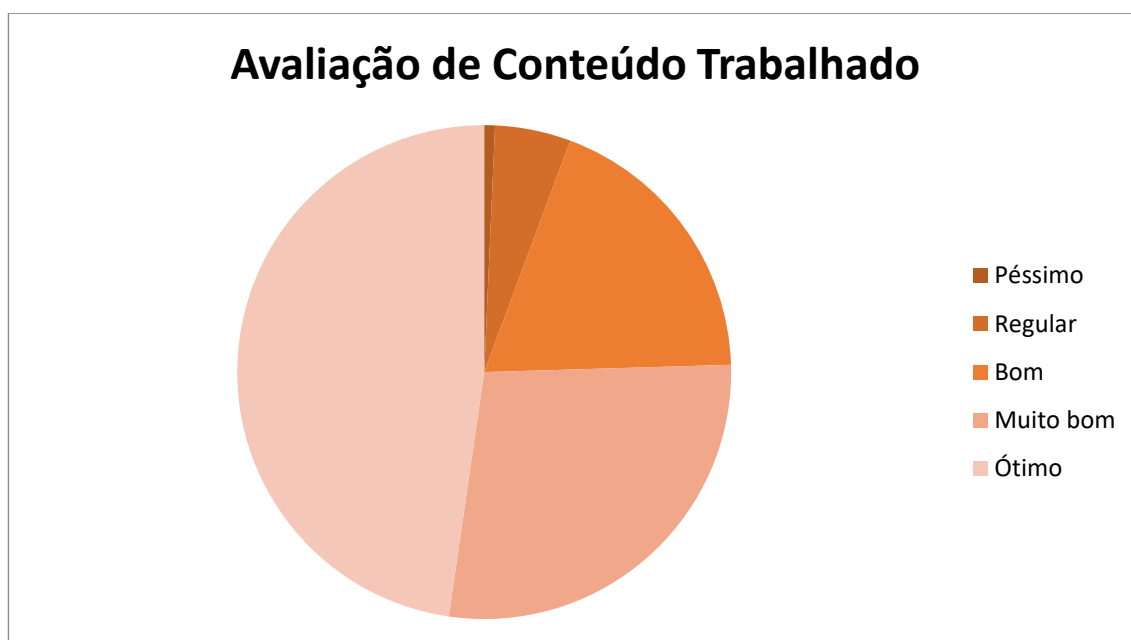
Tabela 2 – Análise da Avaliação de Instrutoria da Escola de Governo



Fonte: Escola de Governo do Município de Fortaleza

No que diz respeito ao conteúdo trabalhado, foram avaliados a aplicabilidade na área de trabalho e a carga horária. Nesse aspecto, a média conceitual do bloco foi de 25 pessoas que consideraram péssimo; 177 consideraram regular; 671 consideraram bom; 988 consideraram muito bom e 1.199 consideraram ótimo.

Tabela 3 – Análise da Avaliação de Conteúdo Trabalhado da Escola de Governo



Fonte: Escola de Governo do Município de Fortaleza

O local do evento também foi avaliado pelos participantes por meio dos seguintes pontos: infraestrutura do espaço físico e acesso ao local. De acordo com a média, 23 pessoas acharam péssimo; 101 acharam regular; 505 acharam bom; 862 acharam muito bom e 1.636 acharam ótimo.

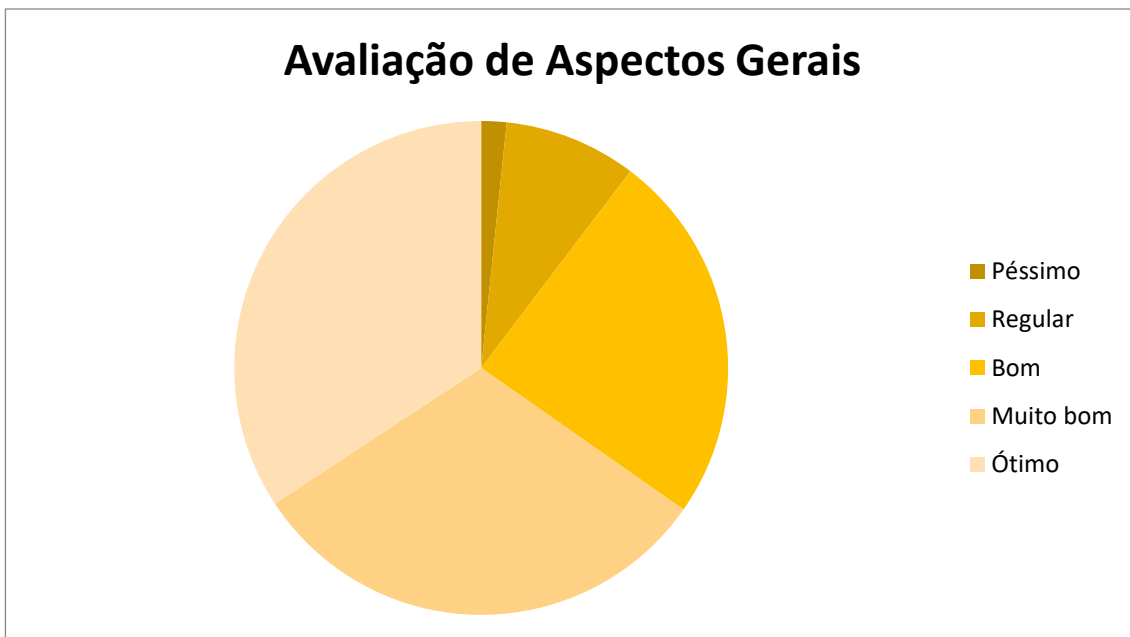
Tabela 4 – Análise da Avaliação de Local do Evento da Escola de Governo



Fonte: Escola de Governo do Município de Fortaleza

Em seguida, foram avaliados o que a Instituição chamou de “aspectos gerais” que qualificam pontos relacionados à comunicação (divulgação e inscrição); material didático e respeito aos horários de início, término e intervalos. Para estes itens, a média conceitual do bloco foi de 50 pessoas que acharam péssimo; 263 acharam regular; 739 acharam bom; 940 acharam muito bom e 1.038 acharam ótimo.

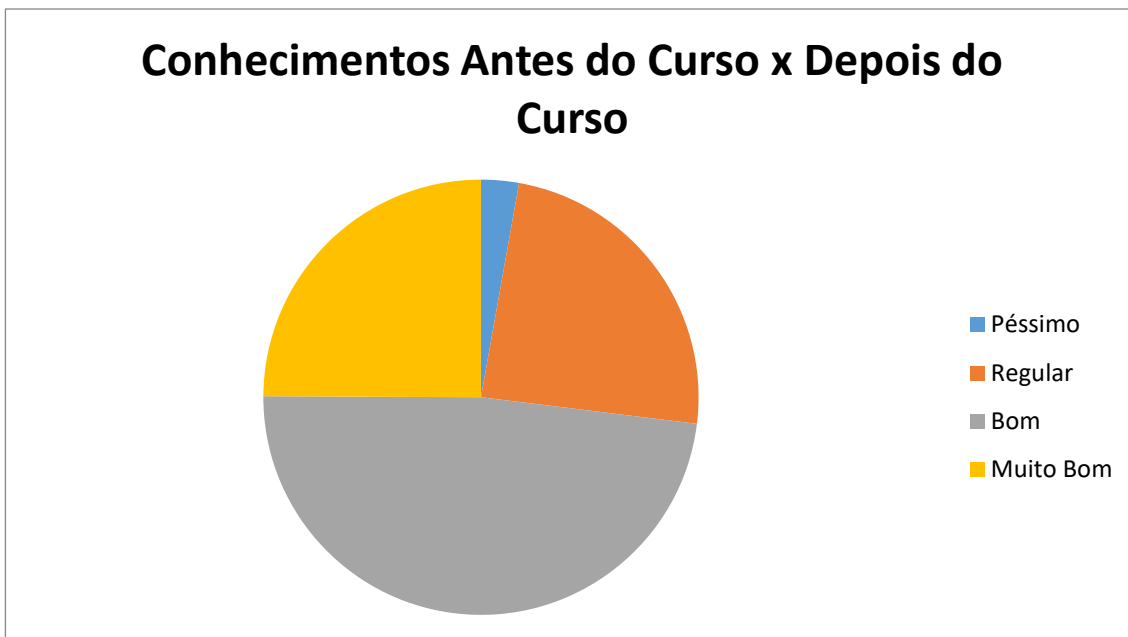
Tabela 5 – Análise da Avaliação de Aspectos Gerais da Escola de Governo



Fonte: Escola de Governo do Município de Fortaleza

Finalizando a avaliação, são considerados os conhecimentos adquiridos sobre os temas abordados. Neste aspecto, serão avaliados os conhecimentos “antes do curso” e “depois do curso”. Por se tratar de um aspecto particular, não foi formada uma média conceitual. No total, 68 pessoas consideraram péssimos seus conhecimentos antes do curso e 10 pessoas após o curso; 585 consideraram regular antes do curso e 103 após o curso; 1.136 consideraram bom antes do curso e 630 após o curso; 604 muito bom antes do curso e 1.282 após o curso e 389 consideraram ótimo antes do curso e 1.227 após o curso.

Tabela 6 – Análise da Avaliação Conhecimentos da Escola de Governo



Fonte: Escola de Governo do Município de Fortaleza

De acordo com os dados da avaliação reativa referentes ao ano de 2016, os aspectos relacionados à instrutoria, conteúdo, local do evento e aspectos gerais foram classificados no nível A. Essa classificação é feita com base na maior pontuação obtida em qualquer um dos pontos.

Vale ressaltar, porém, que todas as maiores pontuações foram atingidas no nível “ótimo”, o que leva à conclusão de um elevado grau de satisfação dos servidores em relação aos cursos, segundo a avaliação.

No que tange aos conhecimentos adquiridos sobre os temas, a classificação para o ponto “antes do curso” é de nível C, o que representa o crescimento na aquisição de conhecimento e desenvolvimento de competência para o “depois do curso”, classificado no nível B. Em sua melhor média, 389 servidores consideraram seus conhecimentos muito bons antes do curso, contra 1.227 que consideraram “muito bom” depois do curso.

Após exposição dos resultados obtidos por meio da avaliação de reação, há de se considerar o modelo avaliativo aplicado pela Escola de Governo e utilizado como referencial nesta pesquisa. Esta consideração se faz necessária para validação completa da análise dos dados.

Existem vários modelos de avaliação de treinamento encontrados na literatura, porém o mais popular é o modelo elaborado por Donald Kirkpatrick.

Segundo Kirkpatrick, são quatro os níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Para o autor, todos os níveis são importantes e precisam ter indicadores bem definidos, a fim de possibilitarem uma análise efetiva dos programas. Como já exposto, a Escola de Governo faz uso apenas da avaliação de reação, relacionado por Kirkpatrick como nível 1.

Para Kirkpatrick (1994, apud DUTRA 2011), a avaliação de reação tem por objetivo avaliar o conteúdo do treinamento, seu programa, o material didático, a carga horária, seus instrutores e os recursos utilizados de maneira a melhorar sua realização no futuro e até mesmo a eliminar programas que não satisfizerem os participantes ou patrocinadores do programa.

Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000) também conceituam a avaliação de reação e a compreendem como “o nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento”.

Sobre a avaliação de aprendizagem o fator determinante é se o programa gerou aprendizado. Os objetivos podem se relacionar a aquisição de novos conhecimentos, habilidades ou a mudanças na forma como participantes percebem a realidade.

A avaliação de comportamento vai medir a mudança de comportamento após a aprendizagem. Para que isso ocorra, Dutra (2008) estabelece quatro condições necessárias: a pessoa precisa querer mudar; a pessoa precisa saber o quê e o como mudar; a pessoa precisa trabalhar num ambiente com o clima correto; a pessoa precisa ser premiada pela mudança.

Por fim, a avaliação de resultados que tem por objetivo avaliar, na prática, as mudanças ocasionadas pelo treinamento. Este nível, relacionado como nível quatro, pode incluir outros resultados importantes que contribuem para o bom funcionamento de uma organização. Seguem alguns exemplos de nível quatro resultados descritos por Kirkpatrick (1998): melhoria da qualidade de trabalho; maior produtividade; melhoria da qualidade de vida no trabalho; melhores relações humanas (por exemplo, melhora da comunicação vertical e horizontal); maior satisfação no trabalho.

Tomando por base o modelo de Kirkpatrick, podemos considerar que a avaliação de reação aplicada pela Escola de Governo utiliza critérios que superam as características do nível 1 uma vez que também são medidos

aspectos relacionados aos níveis de aprendizagem – conhecimentos adquiridos sobre os temas – e também ao de comportamento quando avalia a – aplicabilidade na área de trabalho – .

No entanto, é importante dizer que, mesmo aplicando uma avaliação reativa mais elaborada, não há como mensurar, de maneira assertiva, as mudanças ocasionadas no trabalho, referentes ao nível 4.

Dessa forma, fica posto que as capacitações ofertadas aos servidores por meio da Escola de Governo do Município de Fortaleza contribuíram para a aquisição de novos conhecimentos ou para o aperfeiçoamento das mesmas. Mesmo com uma avaliação de treinamento insuficiente, há, de maneira geral, um baixo percentual de servidores que considerou os itens avaliados como “péssimo” ou “regular”.

Para as próximas capacitações, seria interessante que a Instituição elaborasse uma avaliação de treinamento que contemple todos os níveis de avaliação de treinamento conceituados pela literatura da área e, principalmente, o nível de avaliação de resultados que é o que mede as mudanças ocasionadas no ambiente de trabalho, sendo, possivelmente, o mais complexo e importante indicador no que diz respeito ao desenvolvimento e capacitação de pessoas.

Por fim, mesmo que a avaliação em questão fosse considerada, por uma leitura mais rígida, de caráter estritamente reativo, as maiores porcentagens dos resultados obtidos estão relacionadas aos níveis “ótimo”, “muito bom” ou “bom”.

A reação positiva ao treinamento é importante tanto para os instrutores de treinamento internos quanto para os que oferecem programas abertos ao público, pois o futuro do programa depende desta reação. Além disso, se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender. Reação positiva e satisfação, pode não assegurar o aprendizado, mas reação negativa, insatisfação, certamente reduz a possibilidade de aprendizado. (KIRKPATRICK 1998, p. 66).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve por objetivo principal avaliar a relevância das políticas de capacitação para servidores na aquisição de competências, especificamente por meio da análise da estrutura e metodologia da Escola de Governo do Município de Fortaleza.

Sobre o objetivo central, se confirma uma disposição do governo federal e dos governos estaduais e municipais na capacitação dos seus servidores, visto o desenvolvimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal que visa à consolidação da melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Em Fortaleza, no ano de 2016, os servidores públicos municipais que passaram por alguma capacitação na Escola de Governo e participaram da avaliação reativa aplicada pela Instituição consideraram ter melhorado seus conhecimentos, uma vez que o número mais expressivo da avaliação revela que 1.227 consideraram seus conhecimentos como “muito bom” depois do curso contra 389 servidores que consideraram seus conhecimentos como “muito bom” antes do curso

Mesmo com a hipótese de que o modelo de avaliação de treinamento aplicado pela Escola de Governo seja insuficiente, os percentuais alcançados com a avaliação confirmam uma tendência positiva ao programa de capacitação, o que sustenta a efetividade das capacitações ofertadas pela Instituição na aquisição de novas competências.

Como sugestão, o investimento no desenvolvimento de uma avaliação de treinamento que contemple todos os níveis conceituados pela literatura referenciada da área e, principalmente, o nível de avaliação de resultados que é o que mede as mudanças ocasionadas no ambiente de trabalho sendo, possivelmente, o mais complexo e importante no que diz respeito ao desenvolvimento e capacitação de pessoas.

Por se tratar de um tema restrito e devido à dificuldade para analisar as mudanças ocasionadas no ambiente de trabalho após a capacitação, indico uma ampliação da pesquisa por meio de uma amostragem de dados que trabalhe o indicador citado ou ainda o uso de outra metodologia.

Contudo, com os resultados alcançados, confirma-se a importância de investimento na qualificação, treinamento e preparo do servidor público no sentido de fortalecer a consciência dos seus deveres, da relevância das suas funções e do seu protagonismo na gestão pública, visando cumprir o princípio da eficiência da Administração Pública que é a entrega de um serviço de qualidade ao cidadão.

6. BIBLIOGRAFIA

ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho**. Revista de Administração Contemporânea, 2000.

BRASIL. Constituição de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Lei nº 8.429 de 02 de junho de 1992. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1992.

BRASIL. Decreto nº 5.707/06 de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2006.

BRASIL. Decreto nº 8.901 de 10 de novembro de 2016. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova política de recursos humanos / Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado**. Brasília: MARE, 1997. 52 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 11).

DI PIETRO, Maria S. Zanella. **Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas 2014.

DUTRA, E. **Quatro níveis de avaliação de treinamento**. 2008. Disponível em: <pro-fit-rh.com.br/quatro_niveis.pdf> Acesso em 12 jun 2011.

FORTALEZA. Lei Municipal nº 10.284 de 27 de agosto de 2014. **Diário Oficial do Município**. Fortaleza, CE, 2014.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KETTL, Donald F. **A Revolução Global: Reforma da Administração do Setor Público**. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser s SPINK. Peter K. (orgs). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Tradução de Carolina Andrade. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998. In: BORGHI, L. D. K. G. **Avaliação de resultados do treinamento: uma análise de metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras**. 2008. 120 p. [Dissertação de Mestrado]. Curso de Administração das Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro-RJ.

KIRKPATRICK, D. L., Evaluating Training Programs - The Four Levels. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1994. In: DUTRA, E. **Quatro níveis de avaliação de treinamento**. Disponível em: <pro-fitrh.com.br/quatro_niveis.pdf> Acesso em 12 jun 2011.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 22ª ed. São Paulo: Malheiros, 1997.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 17ª ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

Mello, M.L.B.C de & Amâncio Filho, A. 2010. **AGestão de Recursos Humanos em uma Instituição Pública Brasileira de Ciência e Tecnologia em Saúde: o caso Fiocruz**.RAP 44:613-36.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**, Revista do Serviço Público, Brasília, DF, ano 47, v.120, n.1, jan./ abr. 1996.

PREFEITURA DE FORTALEZA, **Portal do Servidor**, 2018. Política de Capacitação. Disponível em: <<http://portaldoservidor.fortaleza.ce.gov.br/2014-07-23-23-28-29/programa-de-capacitacao>>. Acesso em: 17 de Nov. de 2018.

VILAS BOAS; A. A.; ALENCAR, E. **Apostila da disciplina de Metodologia de Pesquisa em Administração I da Universidade Federal de Lavras**. Lavras: UFLA, 2011.