



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
CAMPUS DE SÃO FRANCISCO DO CONDE - BAHIA

ELIANE ALVES CASAIS
ROSANA SILVA DOS SANTOS
SINTIA CERQUEIRA SOUZA
THAISA MARUSKA DIAS DOS SANTOS

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO PÚBLICA

São Francisco do Conde – BA.

Julho de 2014



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
CAMPUS DE SÃO FRANCISCO DO CONDE - BAHIA

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO PÚBLICA

Trabalho de conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal apresentado a Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof.^a Núbia Moura Ribeiro

São Francisco do Conde – BA.

Julho de 2014

Eliane Alves Casais; Rosana Silva dos Santos; Sintia Cerqueira Souza; Thaisa Maruska Dias dos Santos.

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da Unilab (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

I3l1

A Importância do Capital Humano na Gestão Pública. / Eliane Alves Casais; Rosana Silva dos Santos; Sintia Cerqueira Souza; Thaisa Maruska Dias dos Santos. – São Francisco do Conde, 2014.

100 p. ; 30 cm.

Monografia do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientadora: Profa. Dra. Núbia Moura Ribeiro.
Inclui Quadros, Referências e Anexos.

1. Capital humano. 2. Capital intelectual. I. Título II.

CDD 658.4

AGRADECIMENTOS

A Deus,

Obrigada Deus, pelo dom da vida, pela força e amparo nos momentos difíceis. Nestes momentos, como em tantos outros, tua presença foi o impulso que nos abriu os olhos a ver a luz de um futuro brilhante.

Agradecemos por nos ter iluminado ao longo deste trabalho e em toda esta caminhada que hoje se encerra.

A Professora Núbia Ribeiro,

Por ter acreditado em nosso projeto. Pela atenção, paciência e apoio dado na realização deste trabalho e pelo incentivo e palavras de motivação quando pensávamos que não íamos conseguir.

RESUMO

As pessoas vêm se tornando o recurso mais importante das organizações, na medida em que elas, privadas ou públicas, despendem uma especial atenção à educação e a capacitação continuada dos seus funcionários. Este trabalho tem como objetivo verificar quais os elementos do Capital Humano são implementados e quais deveriam ser implantados para o desempenho das atividades em algumas Secretarias Públicas do Município de São Francisco do Conde. O Capital intelectual está sendo tratado como estratégia, observando-se que, diante das diversas transformações que a sociedade apresenta, tanto as instituições públicas como as empresas privadas precisam estar atentas ao seu bem maior, as pessoas. Utilizando o conhecimento dos servidores o setor público pode promover melhorias das atividades e dos serviços prestados a população. Assim, procurou-se identificar os elementos do Capital Humano e analisar a gestão em algumas Secretarias do Município de São Francisco do Conde enfocando os elementos do Capital Humano. Na pesquisa de campo, para fundamentar esta discussão foram coletados e tratados dados fornecidos por servidores públicos buscando mensurar suas opiniões, visando compreender e interpretar a gestão do capital humano. A mais importante conclusão que se extrai deste trabalho é que o Capital Humano existente no Município precisa ser valorizado, motivando os servidores em favor dos próprios interesses da instituição, proporcionando um atendimento de qualidade a sociedade.

Palavras-chave: Capital Intelectual. Capital Humano. Gestão Pública.

ABSTRACT

People are the most important asset of organizations, private or public, to the extent that they spend special attention to the education and continuous training of its employees. This study aims to determine which elements of human capital are implemented and which should be deployed to carry out activities in some Public Secretaries of São Francisco do Conde. Intellectual Capital is being treated as a strategy, noting that, given the various changes that society public institutions and private companies need to be alert to their highest good: people. Using the knowledge of the servers, the public sector can promote improvements of activities and services provided to the population. Thus, we sought to identify the elements of Human Capital and to analyze management in some Departments of the City of San Francisco do Conde focusing on the elements of Human Capital. In field research, to support this argument were collected and processed data provided by civil servants seeking to measure their opinions, to understand and to interpret human capital management. The most important conclusion to draw from this work is that the human capital existing in the Municipality needs to be valued, motivating servers in favor of personal interests of the institution, providing a quality service to society.

Keywords: Intellectual Capital. Human Capital. Public Management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	CAPITAL HUMANO	7
2.1	Capital intelectual: um ativo intangível	9
2.2	Destaque para o Capital Humano	12
3	METODOLOGIA	17
3.1	Locus de pesquisa	17
3.2	Sujeitos de pesquisa	17
3.3	Instrumentos de coleta de dados	18
3.4	Pesquisa de campo.....	20
3.5	Análise de dados.....	21
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	22
4.1	Resultados e discussão sobre a Secretaria 01	22
4.2	Resultados e discussão sobre a Secretaria 02	28
4.3	Resultados e discussão sobre a Secretaria 03	33
4.4	Análise global dos resultados	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERENCIAS	46
	ANEXO	48
	TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	48
	RELATÓRIOS INDIVIDUAIS.....	50

1 INTRODUÇÃO

Os estudos do capital intelectual são relativamente recentes nas organizações públicas, pois tais estudos nasceram no ambiente empresarial. Neste ambiente, as empresas cada vez mais investem no potencial humano como diferencial competitivo, utilizando os modelos de gestão baseados no capital humano, que é um dos componentes do capital intelectual.

Paralelamente, na gestão pública a eficiência das operações passou a ser mais requerida pela população, que visa sempre um serviço de qualidade. Neste cenário, o bom atendimento e a excelência no serviço tornaram-se cada vez mais essenciais. Entretanto, de modo geral, com base no posicionamento divulgado pela mídia nacional, existe a percepção de que alguns servidores públicos estão vivendo na inércia pela falta de capacitação e de conhecimento técnico para desenvolverem suas funções com eficiência e eficácia.

Considerando este cenário, e diante das exigências da sociedade, faz-se necessário que a gestão pública adote um modelo que inclua a gestão do Capital Humano. Nessa visão, a escolha do tema deste trabalho foi direcionada para um estudo relacionando Capital Humano a algumas secretarias públicas do município de São Francisco do Conde. A pesquisa pretende mostrar como a abordagem da Gestão do Capital Humano, destacando-se a educação e a formação das pessoas, está sendo ou poderá ser implementada nestes órgãos. Este trabalho pode evidenciar a importância da valorização do capital humano neste ambiente, verificando como servidores criativos e talentosos podem se desenvolver dentro destas organizações, potencializando a execução dos serviços públicos, disponibilizando um melhor atendimento as demandas da comunidade, bem como na eficácia da aplicação dos recursos públicos.

Diante desse cenário, o objetivo principal do presente trabalho é verificar quais os elementos do Capital Humano são e quais deveriam ser implementados no desempenho das atividades em algumas Secretarias do Município de São Francisco do Conde. Ao passo que os objetivos específicos são: (a) Conceituar o Capital intelectual como Estratégia Organizacional; (b) Conhecer os elementos do Capital Humano; (c) Analisar a gestão em algumas Secretarias do Município de São Francisco do Conde, enfocando os elementos do Capital Humano.

2 CAPITAL HUMANO

Um autor basilar dos estudos sobre Capital Intelectual e Capital Humano, Sveiby (1998), afirma que a abordagem da gestão baseada no Capital Intelectual foi se acentuando não apenas no meio acadêmico, mas também no mundo do trabalho. O tangível está perdendo lugar para o intangível. Sob a perspectiva da economia global, o conhecimento tornou-se a uma vantagem competitiva para as organizações, pois esse fator implica na criação de valor para a empresa. Pouco a pouco esta abordagem vem sendo adotada também pelas organizações públicas, principalmente na perspectiva de valorização do seu Capital Humano.

As discussões e os modelos para mensuração do capital intelectual surgiram em decorrência do crescente valor que o conhecimento foi assumindo na sociedade e nas organizações na segunda metade do século 20, majoritariamente no ambiente empresarial. Segundo Joia (2009), são encontrados indícios do destaque do valor do conhecimento desde 1945, quando Frederick Hayek divulgou uma pesquisa sobre a utilização do conhecimento na sociedade. Joia (2009) ainda destaca que, em 1962, na Universidade de Princeton, Fritz Machlup publicou uma coleção de oito volumes intitulada *Knowledge: its creation, distribution, and economic significance (Conhecimento: sua criação, distribuição e significância econômica)*. Os trabalhos de Machlup foram baseados em dados de 1958 e mostraram que “34,5% do PIB americano deviam ser alocados ao setor de informação” (JOIA, 2009, p. 1380).

Os estudos nesta área foram impulsionados principalmente pela necessidade de compreensão sobre os fatores determinantes da diferença entre o valor de mercado e o valor contábil das empresas. Neste sentido, Joia (2009, p. 1381) afirma que “um divisor de águas ocorreu em julho de 1994, quando uma reunião ocorreu em Mill Valley para estabelecer como o conhecimento de uma organização poderia ser mensurado”.

O Quadro1 resume a mudança do paradigma industrial para o paradigma do conhecimento ocorrida na segunda metade do século 20.

Quadro1. Do Paradigma industrial para o paradigma do conhecimento

Item	Visto pelo paradigma industrial, ou de uma perspectiva industrial.	Visto pelo paradigma do conhecimento, ou de uma perspectiva do conhecimento.
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receita
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas ideias, novos clientes, P&D)
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)
Fluxo de produção	Regido pela máquina, sequencial.	Regido pelas ideias, caótico.
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Fonte: Francini (2002), baseado em Sveiby (1998).

Nesta mesma linha de argumentação, o Grupo Skandia foi pioneiro no desenvolvimento de um modelo de mensuração do capital intelectual, “justificado como a razão da diferença entre o valor de mercado e o valor patrimonial das ações da empresa” (ANTUNES, 2002, p. 42). Um exemplo demonstra a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de uma empresa: em 1995 a IBM pagou US\$ 3,5 bilhões pela empresa Lotus, enquanto a avaliação contábil da empresa era de US\$ 250 milhões, ou seja, a transação envolveu 14 vezes o valor contábil, e esta diferença é atribuída ao capital intelectual da Lotus (KARSTEN; BERNHARDT, 2006).

2.1 Capital intelectual: um ativo intangível

O capital intelectual está relacionado aos ativos intangíveis das organizações. Mas o que são “ativos”? Segundo Cunha (2006), um ativo pode ser definido como um bem ou um direito utilizado pelas empresas para alcançar os seus objetivos sociais e deve atender aos seguintes critérios: ter potencial para gerar benefícios econômicos futuros; ser obtido ou controlado por entidade em particular; resultar de eventos ou transações passadas; pode ser utilizado em transações.

Quanto à natureza, os ativos podem ser classificados como ativos materiais (ou tangíveis) e ativos imateriais (ou intangíveis). Cunha (2006, p. 5), apresenta exemplos de ativos intangíveis: “o sortimento de produtos inovadores, o conhecimento de processos de produção flexíveis e de alta qualidade, o talento e a moral dos empregados, a fidelidade dos clientes e imagem dos produtos, fornecedores confiáveis, rede de distribuição eficiente, etc.”. Lima e Carmona (2011), citando Vigorona (2004), afirmam que 85% do valor das empresas chilenas estão alocados nos ativos intangíveis.

Alguns exemplos de ativos tangíveis e intangíveis foram sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2. Tipos de ativos de uma empresa.

Ativos tangíveis	Ativos intangíveis	
<ul style="list-style-type: none"> • Ativo fixo • Trabalho em andamento • Recursos naturais • Matérias-primas • Estoques • Capital financeiro • Debêntures • Ações 	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos de propriedade intelectual (DPI) • Direitos autorais • Patentes • Banco de dados • Know-how • Licenças • Segredos de fabricação • Marcas registradas • Softwares • Concessões 	<ul style="list-style-type: none"> • Goodwill • Relacionamentos internos e externos • Força de trabalho • Clientes • Fornecedores • Tecnologia • Investidores • Competência humana • Habilidades

Fonte: Malavski, Lima e Costa (2010).

Retornando o foco para o capital intelectual, o primeiro a usar esta terminologia foi o economista Galbraith em 1969 (VARGAS et al., 2008). E em 1991 Thomas A. Stewart publicou o primeiro artigo especificamente sobre

capital intelectual nos veículos de comunicação voltados para negócios e empresas (VARGAS et al., 2008).

O tema foi ganhando destaque e Edvinsson e Malone (1998, p.9) identificam três componentes principais do capital intelectual: **capital humano**: corresponde a toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados de uma organização para realizar as suas tarefas; **capital estrutural**: constitui todo o esqueleto e a infraestrutura que apoiam o capital humano, como exemplos pode-se citar os sistemas de informação, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apoia a produtividade do capital humano e **capital do cliente**: são valores relativos ao relacionamento de uma determinada organização com as pessoas com as quais fazem negócios. Aqui é dado ênfase nas comunidades de fidelização, marcas, patentes, *standards* de processos, redes de parceria, etc.

Lima e Carmona (2011), citando Bontis (1998), apresentam uma visão de capital intelectual que não inclui propriedade intelectual. Segundo esta visão e em concordância com definições já apresentadas neste texto, o capital intelectual é categorizado em capitais humano, estrutural e de cliente ou relacional. O Quadro 3 sistematiza características dos componentes do capital intelectual.

Quadro 3. Elementos do capital intelectual.

Capital humano	Capital relacional
<ul style="list-style-type: none"> • Know-how • Educação • Qualificação vocacional • Conhecimento relacionado ao trabalho • Avaliações ocupacionais • Avaliações psicométricas • Competências relacionadas ao trabalho • Ímpeto de empreendedorismo, inovatividade, capacitações proativas e reativas, mutabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acordos de franquias • Clientes • Fidelidade do cliente • Nomes de companhias • Pedidos em carteira • Canais de distribuição • Colaborações comerciais • Acordos de licenciamento • Contratos favoráveis
Capital estrutural	
Propriedade intelectual	Ativos de infraestrutura
<ul style="list-style-type: none"> • Patentes • Direitos autorais • Direitos de projeto • Segredos industriais • Marcas registradas 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofia gerencial • Cultura corporativa • Processos gerenciais • Sistemas de informação • Sistema de rede

Fonte: Malavski, Lima e Costa (2010).

Em 1995, o grupo Skandia publicou o relatório das Demonstrações financeira do grupo contendo avaliações sobre o Capital intelectual; logo o conteúdo passou a ser comum a todas as abordagens por vários pesquisadores/autores, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4. Enfoques das Abordagens do Capital Intelectual

Pesquisadores/autores	Enfoques das abordagens
Edvinsson e Malone (1998)	Capital humano, capital organizacional e capital de cliente.
Sveiby (1998)	Estrutura externa, interna e competência das pessoas, distintas nas áreas de crescimento e renovação, eficiência e estabilidade.
Padoveze (2000)	Capital humano, clientela e relacionamentos e capital organizacional.
Cowi (2000)	Clientes e mercado, empregados e organização, em três áreas: recursos, processos e resultados.
Cumby e Conrod (2001)	Indicadores financeiros, ciência, empregados, alianças e mercado.
Brennan e Connel (2000)	Recursos humanos, clientes/relacional, tecnologia, processos/estrutural.
Guthrie e Petty (2000)	Capital interno (estrutural), capital externo (relacional/clientes) e competência dos empregados (capital humano).
Liebowitz e Suen (2000)	Indicadores para: obtenção de valores, capital do cliente, capital estrutural, criação de valor e capital humano.
Koch e Leitner (2000)	Três tipos de capital: humano, estrutural e relacional além de pesquisa independente, contratos de projetos de pesquisa e resultados.
Allee (2000)	Competência humana, estrutura interna, relacionamento externo, identidade corporativa, cidadania social e saúde ambiental.

Fonte: Vargas et al., 2008.

2.2 Destaque para o Capital Humano

Para Vargas et al. (2008), a categoria mais importante do Capital Intelectual é o Capital Humano. Eles afirmam que na prática contábil os gastos com desenvolvimento humano têm que ser tratados como despesa e não como parte do ativo da empresa. Como existem diversos modelos para avaliação de capital intelectual, serão destacados aqui os aspectos de alguns destes modelos relacionados ao Capital Humano.

O modelo de mensuração do capital intelectual criado por Edvinsson e Malone (1998, p. 173) contém vários índices de mensuração com o propósito

de serem usadas para medir o capital intelectual das organizações. Abaixo são elencadas algumas variáveis correlacionadas à pesquisa sobre capital humano:

- Investimento no atendimento ao cliente (suporte, serviço aos clientes);
- Investimento no desenvolvimento da competência de empregados;
- Investimento em suporte e treinamento relativo a novos produtos para os empregados;
- Treinamento especialmente direcionado aos empregados que não trabalham nas instalações da empresa;
- Investimento em treinamento, comunicação e suportes direcionados aos empregados permanentes em período integral;
- Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período integral;
- Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período parcial.

O modelo de Stewart (1998) parte de avaliação do valor de mercado de uma empresa, avaliando quatro grupos: (1) medidas do todo; (2) medidas do capital humano; (3) medidas do capital estrutural e (4) medidas do capital de clientes. No que se refere ao Capital Humano, Stewart analisa aspectos relacionados aos funcionários especializados ou às atividades que eles executam e que agregam valor para o cliente.

Segundo Karsten e Bernhardt (2006, p. 6), alguns indicadores mensuráveis para o capital humano de uma empresa são:

- ✓ O número médio de anos de experiência dos funcionários em suas profissões;
- ✓ A rotatividade de especialistas;
- ✓ Senioridade entre os especialistas (número médio de anos na empresa);
- ✓ Valor agregado por especialista e por funcionário;
- ✓ Percentual de clientes que “aumentam a competência”. Devem ser entendidos como aqueles que propõem projetos que desafiam a

competência dos funcionários da empresa e que são valiosos porque os funcionários aprendem com eles;

- ✓ Percentual de novatos (com menos de dois anos de experiência).

O modelo de Sveiby (1998, p.195) também apresenta um conjunto de elementos para caracterizar o capital intelectual, atribuindo alguns indicadores para avaliação do capital humano. Ele classifica a competência dos funcionários como:

- a) Conhecimento explícito, onde abrange conhecimento dos fatos e é adquirido, principalmente, pela informação, quase sempre pela educação formal;
- b) Habilidade, sendo a arte de saber fazer, envolve uma proficiência prática física e mental, e é adquirida, sobretudo por treinamento e prática; inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidade de comunicação;
- c) Experiência é adquirida, principalmente, pela reflexão sobre erros e sucessos passados;
- d) Julgamento de valor, reconhecido como as percepções do que o indivíduo acredita estar certo;
- e) Rede social é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitida pela tradição.

No modelo do capital intelectual desenvolvido por Annie Brooking (1996), o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de infraestrutura, e ativos de propriedade intelectual. Os ativos humanos consistem na administração do conhecimento, representada pelos benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, visto de forma criativa e dinâmica.

De acordo Drucker (2002) a expansão das competências dos colaboradores traz vantagens competitivas às organizações, tais como:

- Diminui o custo e melhora a qualidade dos produtos e dos serviços;
- Reforça e amplia as atuais competências da entidade;
- Acelera a disseminação do conhecimento por toda a organização;

- Investe em novos conhecimentos para melhorar os procedimentos internos;

De acordo (LAPSLEY; PALLOT, 2000; GRUENING; STEINER, 2000) o uso do capital intelectual vem sendo bastante utilizado pelas organizações privadas, mas observa-se também um avanço no setor público. As instituições vêm adotando novos padrões de gestão pública que por meio da desburocratização e descentralização deixam de priorizar o foco nos processos dando ênfase nos resultados.

No Brasil, a lei de responsabilidade fiscal surgiu com o intuito de limitar a destinação dos recursos financeiros das instituições visando à destinação, controle e transparência dos recursos públicos. Segundo (SLOMSKI, 2005, p.18). “os recursos públicos compõem-se do tripé recursos humanos, recursos financeiros e recursos físicos.”

Diante deste cenário o grande diferencial na busca da vantagem competitiva das organizações passa a ser as pessoas, que através dos seus conhecimentos, habilidades e expertise tornam-se essências para o desenvolvimento e sucesso das organizações. Sabendo-se que a maior parte dos recursos públicos gastos é com recursos humanos, fica sob a responsabilidade dos gestores o desenvolvimento e valorização das competências dos servidores, alocando-os e remunerando-os de forma justa. E de acordo com Schlesinger et al.(2008, p.37)

A eficiência e a eficácia no setor público devem ser traduzidas como melhorias no atendimento à população. [...] Nesse sentido, o perfil do profissional capaz de assumir as responsabilidades das mudanças do setor público deve espelhar em suas competências a habilidade de gerenciar de forma transparente, orgânica e sistêmica.

Portanto, faz-se necessário que os servidores públicos tenham oportunidade de obter novas fontes de conhecimentos e de experiência, não só pelos próprios meios, mas, sobretudo em conjunto com os proporcionados pela organização.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa aplicada, com objetivos descritivos, abordagem qualitativa e procedimentos de levantamento de dados (*survey*).

O planejamento metodológico, abaixo descrito, envolve definição de *locus* e sujeitos de pesquisa, instrumentos de coleta de dados e procedimentos de campos e de análise de dados.

3.1 Locus de pesquisa

A definição do *locus* de pesquisa foi feita com base em entrevista estruturada com um secretário de articulação com outras secretarias do município de São Francisco do Conde. O objetivo desta entrevista foi identificar as três secretarias municipais que demandam maior número de servidores com alta qualificação.

3.2 Sujeitos de pesquisa

Após entrevista estruturada com um secretário de articulação com outras secretarias do município de São Francisco do Conde, definiram-se três secretarias municipais que demandam maior número de servidores com alta qualificação. Para cada uma destas secretarias, foram identificados 2 representantes de níveis decisórios ou gerenciais, e 8 servidores efetivos para responder o questionário, segundo o planejamento abaixo:

- 01 representante da Alta Gestão (Secretário, Subsecretário ou representante deles);
- 01 representante da Média Gestão (Diretor Administrativo ou representante);
- 08 representantes da gestão operacional (servidores efetivos que executem atividades na respectiva secretaria).

Assim, foram aplicados 30 questionários, 10 em cada secretaria.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

O objetivo deste levantamento de dados é conhecer, a partir da visão de diferentes níveis organizacionais (alta, média e gestão operacional), quais são os elementos do Capital Humano são implementados, e quais deveriam ser implementados, no desempenho das atividades no setor público. Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados:

- O roteiro estruturado de entrevista aplicado de articulação com outras secretarias do município de São Francisco do Conde;
- O questionário a ser aplicado aos respondentes nas secretarias selecionadas.

Na elaboração do questionário foram considerados os seguintes aspectos: aderência ao objetivo da pesquisa; coerência com o referencial teórico; clareza das questões; número de questões; complexidade exigida nas respostas às questões.

Segue-se o roteiro de entrevista.

Roteiro de entrevista

Parte 1

Perfil do entrevistado:

1. Quanto tempo o senhor está em exercício de atividades no serviço público?
2. Quanto tempo está no exercício de atividade como Secretário?
3. Qual a sua formação acadêmica?

Parte 2

Identificação das secretarias a serem pesquisadas:

1. Quais secretarias municipais abrigam maior número de servidores efetivos?
2. Quais secretarias municipais executam atividades de maior impacto para a gestão pública municipal?
3. Quais secretarias municipais demandam maior número de pessoal qualificado?

A seguir é mostrado o questionário.

Questionário

Codificação: SEC_____Nº _____

Parte 1 - Perfil do entrevistado

1. Sexo: () Masculino () Feminino
2. Idade: _____ anos
3. Qual a sua formação acadêmica?
4. Quanto tempo o(a) senhor(a) está em exercício de atividades no serviço público?
5. Quanto tempo está no exercício da sua atual atividade?
6. Vínculo empregatício: () estatutário () comissionado () temporário

Parte 2 - Características do Capital Humano já implementadas.

Em relação **ao que é praticado no setor em que você atua**, indique ao lado de cada assertiva um valor de 0 (não implementado) a 3 (totalmente implementado)

- () São oferecidos cursos e treinamentos regulares para qualificar os servidores (pelo menos um a cada ano);
- () A distribuição das tarefas leva em conta a expertise (o *know-how*) de cada servidor;
- () A alocação dos servidores nas diversas tarefas leva em conta a expertise (o *know-how*) de cada servidor;
- () O conhecimento que o servidor tem sobre o trabalho que ele executa se reflete em sua remuneração;
- () A inovação, a criatividade e o empreendedorismo são valorizados na realização das atividades;
- () São realizadas periodicamente avaliações ocupacionais;
- () São realizadas periodicamente avaliações psicométricas;
- () O plano de cargos e salários praticado no município leva em conta a formação acadêmica, a expertise, o tempo de serviço e o desenvolvimento profissional do servidor;
- () Há recursos especificamente destinados ao desenvolvimento da competência dos servidores.

Parte 3 - Características do Capital Humano desejadas

Em relação **ao que você acha que deveria ser praticado no setor em que você atua**, indique ao lado de cada assertiva um valor de 0 (não implementado) a 3 (totalmente implementado):

- () Deveriam ser oferecidos cursos e treinamentos regulares para qualificar os servidores (pelo menos um a cada ano);
- () A distribuição das tarefas deveria levar em conta a expertise (o *know-how*) de cada servidor;
- () A alocação dos servidores nas diversas tarefas deveria levar em conta a expertise (o *know-how*) de cada servidor;
- () O conhecimento que o servidor tem sobre o trabalho que ele executa deveria se refletir em sua remuneração;

- A inovação, a criatividade e o empreendedorismo deveriam ser valorizados na realização das atividades;
- Deveriam ser realizadas periodicamente avaliações ocupacionais;
- Deveriam ser realizadas periodicamente avaliações psicométricas;
- O plano de cargos e salários praticado no município deveria levar em conta a formação acadêmica, a expertise, o tempo de serviço e o desenvolvimento profissional do servidor;
- Deveriam haver recursos especificamente destinados ao desenvolvimento da competência dos servidores.

Parte 4 - Gestão do Capital Humano

Como os servidores desta secretaria são vistos pelo órgão? como geradores de custo produtores de serviços

Em que medida o nível de conhecimento pesa na ocupação dos cargos no órgão? muito relativamente pouco não tem peso na decisão

Em que medida há disputa de poder entre servidores? muito relativamente pouco não tem peso na decisão

A principal tarefa dos secretários é? Apoiar os servidores na execução de tarefas Supervisioná-los Exigir o cumprimento de prazo

A principal tarefa dos diretores é? Apoiar os servidores na execução de tarefas Supervisioná-los Exigir o cumprimento de prazo

O fluxo de informações nos setores é? Hierarquizado Discutido coletivamente

O fluxo de informações intersetoriais ocorre? Sempre De vez em quando Raramente

Como pode ser descrito o relacionamento entre os servidores no setor (pode ser marcada mais de uma opção)? Colaborativo Harmonioso Aberto e comunicativo Competitivo Individualista Fechado e rígido

Qual o grau de satisfação dos servidores desta secretaria em relação ao trabalho que executam? muito satisfeitos medianamente satisfeitos insatisfeitos

Qual o grau de satisfação dos servidores desta secretaria em relação à sua alocação no setor? muito satisfeitos medianamente satisfeitos insatisfeitos

Qual o grau de satisfação dos servidores desta secretaria em relação à sua remuneração? muito satisfeitos medianamente satisfeitos insatisfeitos

Em que grau o setor é capaz de fixar servidores ou de tornar-se um local atraente de trabalho? alto grau relativamente pouco não é atrativo nem fixa servidores

De que forma é motivada a criatividade dos servidores? Premiações Reconhecimento público (elogios, destaque etc.) Outros: _____

Existe algum procedimento institucionalizado de estimule ou regulamente a descrição de conhecimentos relacionados à expertise de servidores, para que este conhecimento não se perca com aposentadorias, afastamentos ou falecimentos?

Sim ou Não

Se existe, quais são?

3.4 Pesquisa de campo

A entrevista com um Secretário foi marcada no seu gabinete e foi realizada pelos pesquisadores, após coleta do Termo de Consentimento livre e esclarecido (Anexo I), de acordo com a disponibilidade do secretário.

Depois de identificadas as três secretarias municipais que requerem maior grau de complexidade em suas atividades e pessoal de mais alta qualificação, os pesquisadores buscaram os responsáveis por estas secretarias, para solicitar autorização de pesquisa. Com as autorizações, os questionários foram aplicados pelos pesquisadores, após coleta do Termo de Consentimento livre e esclarecido (Anexo I).

3.5 Análise de dados

A análise de dados foi realizada em inferências baseadas no referencial teórico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados e discussões sobre os dados coletados na pesquisa de campo realizada em três secretarias do Município de São Francisco do Conde. Como etapa inicial desta pesquisa, foi realizada uma entrevista com um secretário da Gestão pública sanfranciscana que possui informações sobre todas as demais secretarias do Município. A análise desta entrevista sinalizou três secretarias que demandam de um pessoal mais qualificado para desenvolver suas atividades e conseqüentemente prestar um melhor serviço à população.

A Secretaria 01 presta serviços na área financeira, com 12 setores, e cerca de 160 servidores atuando especificamente na gestão da secretaria. A Secretaria 02 presta serviços na área de acompanhamento geral de processos administrativos, tem 10 setores, e cerca de 400 servidores atuando especificamente na gestão da secretaria. A Secretaria 03 presta serviços na área de atenção à saúde e bem estar, tem 14 setores, e cerca de 890 servidores atuando especificamente na gestão da secretaria.

A seguir são mostrados os resultados da pesquisa de campo nestas três secretarias.

4.1 Resultados e discussão sobre a Secretaria 01

O questionário elaborado para a pesquisa teve como objetivo traçar o perfil dos informantes, verificar quais características do Capital Humano são implementadas, quais características os servidores gostariam que fossem implementadas e identificar o tratamento dado ao Capital Humano nas secretarias municipais. No caso da Secretaria 01 foram entregues 10 questionários e os 10 foram respondidos.

Com relação ao perfil dos informantes da Secretaria 01, constatou-se que 50% deles eram do sexo feminino. A equidade entre homens e mulheres atuando no serviço público, realidade bem diferente de décadas passadas, indica que há cada vez mais inserção de mulheres no mercado de trabalho.

Quanto à idade dos respondentes, constatou-se uma média de 44 anos de idade, o que indica um grupo maduro, com possibilidade de ter reunido experiência de vida e profissional.

A possibilidade de haver nesta Secretaria um elevado nível de Capital Humano é indicada pelo nível de escolaridade dos respondentes: 50% Nível Superior; 20% são Especialistas; 20% têm Ensino Técnico e 10% tem Ensino Médio. Em outras palavras, apenas 30% dos respondentes não têm qualificação universitária.

Constatou-se que, quanto ao tempo de serviço na Gestão Pública, os respondentes têm uma média de 19 anos, o que evidencia que os servidores, além de possuírem conhecimento técnico, também adquiriram conhecimento tácito, que é o conhecimento provido a partir das experiências adquiridas ao longo da vida, para desenvolverem suas atividades. Esta constatação é reforçada pelo dado relativo ao tempo de exercício na atividade atual, que apresentou uma média de 10 anos.

Ainda sobre o perfil dos respondentes, quanto ao vínculo empregatício, verificou-se que 50% são estatutários e 50% são comissionados. Ao analisar o tempo médio de serviço público (19 anos) e o tempo médio de exercício da função (10 anos) em comparação com o elevado percentual de servidores comissionados, observa-se um dado contraditório, já que não é usual servidor em cargos comissionados permanecerem tanto tempo na função.

Na segunda parte do questionário, procurou-se constatar quais as características do Capital Humano já são implementadas na instituição. Verificou-se que 40% dos respondentes disseram que a Secretaria promove cursos e treinamentos aos servidores públicos, e 53% acham que as tarefas executadas levam em conta o conhecimento acadêmico dos servidores e a capacidade que cada indivíduo tem de aplicá-lo. Mais da metade dos respondentes, 57%, consideram que a alocação dos servidores leva em conta o *know-how* de cada um, ou seja, conhecimento e prática sobre determinada área. Embora a maioria dos respondentes afirme que a Secretaria se preocupa com a *expertise* nem com *know-how* dos seus servidores, 53% deles disseram que a instituição não valoriza o empreendedorismo, criatividade e a inovação do servidor. Quando à pergunta se conhecimento que o servidor tem sobre o trabalho que ele executa se reflete em sua remuneração, 47% responderam

que sim, enquanto 53% responderam que a competência profissional não é um fator determinante para receberem uma remuneração satisfatória.

Foi questionado também se existem periodicamente avaliações ocupacionais e psicométricas na instituição; 23% responderam que há avaliações ocupacionais, enquanto apenas 3% afirmaram ter avaliações psicométricas. Este dado evidencia que não é uma cultura da organização avaliar o desenvolvimento dos seus servidores.

Ao se questionar se o plano de cargos e salários leva em conta o Capital Humano, apenas 13% dos respondentes afirmaram que sim, enquanto 87% disseram que o Capital Humano não é um fator preponderante na Avaliação do Plano de Cargos e Salários. Ao serem questionados se a instituição aloca recursos para capacitação dos servidores, 47% responderam que sim. Como a correlação entre Capital Humano e remuneração é a que tem maior impacto numa boa gestão de conhecimento disponível numa organização, pode-se inferir a partir destes resultados que não há por parte desta Secretaria uma priorização da gestão do Capital Humano no sentido de valorizar o conhecimento por meio de pagamento adequado de salários.

Na terceira parte do questionário, procurou-se saber quais características do capital Humano que o servidor acha que deveriam ser praticadas no setor em que atua. Constatou-se que 70% afirmam que deve haver mais ofertas de cursos e treinamentos aos servidores. Embora seja a maioria, quase 1/3 dos servidores não sentem necessidade de cursos e treinamento. Considerando que o mundo atual exige constante atualização, este dado indica uma acomodação ou passividade por parte do quadro de servidores.

Quando se perguntou se a distribuição das tarefas e a alocação dos servidores nas diversas tarefas deveriam levar em conta a *expertise* e o *know-how* de cada servidor, 77% (distribuição de tarefas) e 70% (na alocação) respectivamente afirmaram que gostariam, sim, que se levassem em conta as competências dos servidores na hora de alocá-lo em determinado setor e conseqüentemente nas atividades desenvolvidas por eles. Também quanto à alocação dos servidores nas diversas tarefas levar em conta a *expertise*, quase 1/3 dos servidores não sentem necessidade de que isto ocorra, o que pode

indicar uma acomodação a outras formas de alocação, que não priorizam o Capital Humano.

Foi questionado se o conhecimento que o servidor tem sobre o trabalho que ele executa deveria se refletir em sua remuneração e 67% dos respondentes afirmou que sim. Este dado (1/3 dos servidores) também aponta para uma acomodação dos servidores no que se refere à relação entre execução de atividades e remuneração. Quanto à inovação, à criatividade e ao empreendedorismo, 57% dos servidores disseram que gostariam que esses fatores fossem levados em consideração pela instituição pública e por seus gestores. Na natureza rotineira das atividades fica evidenciada por um percentual de 47% dos respondentes não sentirem necessidade de que a inovação, a criatividade e o empreendedorismo sejam valorizados.

No que tange às avaliações ocupacionais e psicométricas, 57% e 50% respectivamente acham que periodicamente deveriam ser realizadas avaliações de desempenho dos servidores e mensurar o grau de satisfação dos mesmos. Também foi questionado se o plano de cargos e salários praticado no município deveria levar em conta a formação acadêmica, a *expertise*, o tempo de serviço e o desenvolvimento profissional do servidor, ou seja, o Capital Humano, e 70% dos respondentes afirmaram que sim. Metade dos respondentes afirma que deveria haver recursos específicos destinados ao desenvolvimento da competência dos servidores. Os dados apresentados indicam que os respondentes não sentem necessidade de avaliações periódicas, ou seja, não sinalizam ter necessidade de saber como estão desempenhando suas funções. Este perfil tem certa coerência com a resposta de que 50% dos respondentes que não acham ser necessário haver recursos específicos para qualificação dos servidores. Entretanto, tais dados se contrapõem a uma boa gestão de Capital Humano.

Na quarta parte do questionário procurou-se aprofundar a averiguação sobre como é a gestão do Capital Humano na Instituição Pública. Foi questionado como os servidores da secretaria são vistos pelo órgão e todos acham que são considerados produtores de serviços, e não geradores de custos.

Foi questionado em que medida o nível de conhecimento pesa na ocupação dos cargos no órgão, 30% responderam que pesam muito, 30%

acham que pesa relativamente pouco e 20% acham que não tem peso na decisão, 20% dos entrevistados não responderam. A falta de percepção dos servidores nesse sentido deixa claro que o Capital Humano não está recebendo tratamento significativo na instituição. A próxima pergunta lançada teve como objetivo saber em que medida há disputa de poder entre servidores, 10% respondeu que há muita disputa de poder, 60% responderam que há pouca e 10% disseram não haver disputa de poder entre os servidores, 20% não opinaram. Como mais de 50% indicam que há um pouco de disputa de poder no ambiente de trabalho, pode-se inferir que há necessidade de gestão de conflitos por parte do gestor.

Com relação à percepção sobre a alta gestão, foi questionada qual é a principal tarefa dos Secretários Municipais: na visão dos respondentes, 40% indicam que é apoiar os servidores na execução de tarefas, 50% acham que é supervisionar os servidores e 10% acham que é exigir o cumprimento de prazo. Sobre a principal tarefa dos diretores, 20% dos respondentes indicaram que é apoiar os servidores na execução de tarefas, 30% responderam que é supervisionar os servidores e 50% acham que é exigir o cumprimento de prazo. Nota-se que não há muita clareza sobre o papel do secretário e dos diretores.

Quanto ao fluxo de informações nos setores, 70% dos respondentes acham que este fluxo é hierarquizado e 20% acham que as informações são discutidas coletivamente. No que diz respeito às informações intersetoriais, 10% acham que ocorre sempre, 60% acredita que ocorre de vez em quando e 30% revelam que raramente há comunicação entre os setores. A ausência da Gestão de Capital Humano é evidenciada pelo fluxo de informação hierarquizado e pelo caráter eventual de fluxo de informações com outros setores.

No que tange ao relacionamento entre os servidores no setor, 90% dos respondentes afirmam ser colaborativo, 40% responderam ser harmonioso, 60% aberto e comunicativo, 10% acreditam ser competitivo, 10% afirmam ser Individualista e 10% acham que o relacionamento é fechado e rígido. Embora a maioria dos respondentes tenha indicado que o fluxo de informações é hierarquizado, isto não afeta a existência de um ambiente de trabalho colaborativo e aberto. A qualidade do ambiente de trabalho também se reflete

no grau de satisfação dos servidores da secretaria em relação ao trabalho que executam: 40% estão muito satisfeitos e 60% estão satisfeitos. Já sobre o grau de satisfação dos servidores desta secretaria em relação à sua alocação no setor, 40% estão muito satisfeitos enquanto 60% estão satisfeitos. Até mesmo em relação à remuneração, há um bom grau de satisfação dos servidores da secretaria: 30% estão muito satisfeitos, 50% estão satisfeitos e somente 20% dos entrevistados estão insatisfeitos com a sua remuneração.

A boa relação dos servidores com o ambiente de trabalho também é evidenciada no questionamento sobre em que grau o setor é capaz de fixar servidores ou de tornar-se um local atraente de trabalho: 80% responderam que a secretaria é atrativa e tem um alto grau para fixar servidores e 20% responderam que tem baixa capacidade de atração e de fixar servidores. Quando perguntado de que forma os gestores da Secretaria motiva a criatividade dos servidores, 70% responderam ser através de reconhecimento público (elogios, destaque etc.), 10% afirmam que através de integração em datas festivas, 10% afirmam que não existe forma de motivação e 10% dos entrevistados ironizam dizendo que a forma de motivá-los é dando-lhes mais trabalho. De qualquer modo, a maioria dos servidores acredita que o reconhecimento público é um fator motivacional.

Por fim foi questionado se existe algum procedimento institucionalizado que estimule ou regule a descrição de conhecimentos relacionados à expertise de servidores, para que este conhecimento não se perca com aposentadorias, afastamentos ou falecimentos, 100% dos entrevistados afirmaram que não existe procedimento para registro de conhecimento tácito. Diante deste cenário observa-se que a secretaria não se preocupa com a manutenção da memória organizacional, ou seja, não há gestão de conhecimento, base necessária para a gestão do Capital Humano. Esta manutenção dos conhecimentos e das práticas da organização poderia reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes às habilidades e às experiências dos indivíduos que compõem a força de trabalho de uma organização.

Em síntese, pode-se dizer que resultados do perfil de respondente demonstraram que na Secretaria 01 há um bom potencial de Capital Humano, o

que é evidenciado no nível de escolaridade dos servidores, atrelado a capacidade de adquirir e desenvolver conhecimento durante os anos de gestão pública. O questionário demonstra também que, de certa forma, há uma preocupação com esse capital, quando são disponibilizados cursos e treinamento aos servidores para melhoria de suas atividades. Todavia, segundo a pesquisa, menos da metade dos servidores são beneficiados por estes cursos e treinamentos. Outra controvérsia percebida é o fato da instituição não valorizar as competências dos servidores como afirmam 53% dos respondentes. Outro fato constatado é que não há uma forma de mensuração do Capital Humano pela Prefeitura, nem mesmo avaliação periódica dos seus funcionários. Tal descaso implica em uma instituição menos competitiva, pois não ajusta as competências das pessoas nem otimiza o desempenho delas.

4.2 Resultados e discussão sobre a Secretaria 02

No caso desta Secretaria foram entregues 10 questionários e os 10 foram respondidos.

Com relação ao perfil dos informantes da Secretaria 02, constatou-se que 60% deles eram do sexo masculino, evidenciando a predominância dos homens para desempenhar as funções desta secretaria no mundo de trabalho.

Quanto à idade dos respondentes, constatou-se uma média de 42 anos de idade, o que indica um grupo maduro, com possibilidade de ter reunido experiência de vida e profissional.

O potencial de haver nesta Secretaria um elevado nível de Capital Humano é mediano, como pode ser visto pelo nível de escolaridade dos respondentes: 40% têm nível Superior, mas, 60% dos respondentes não têm qualificação universitária.

Constatou-se que, quanto ao tempo de serviço na Gestão Pública os respondentes têm uma média de 15 anos, o que evidencia que os servidores adquiriram conhecimento tácito, que é o conhecimento provido a partir das experiências adquiridas ao longo da vida, para desenvolverem suas atividades. Esta constatação é reforçada pelo dado relativo ao tempo de exercício na atividade atual, que apresentou uma média de 09 anos.

Ainda sobre o perfil dos respondentes, quanto ao vínculo empregatício, verificou-se que 40% são estatutários e 60% são comissionados. Ao analisar o tempo médio de serviço público (15 anos) e o tempo médio de exercício da função (09 anos) em comparação com o elevado percentual de servidores comissionados, observa-se um dado contraditório, já que não é usual servidor em cargos comissionados permanecerem tanto tempo na função.

Na segunda parte do questionário, procurou-se constatar quais as características do Capital Intelectual já são implementadas nesta secretaria. Verificou-se que 33% dos respondentes disseram que a Secretaria promove cursos e treinamentos aos servidores públicos, e 50% acham que as tarefas executadas levam em conta o conhecimento acadêmico dos servidores e a capacidade que cada indivíduo tem de aplicá-lo. Menos da metade dos respondentes, 37%, consideram que a alocação dos servidores leva em conta o *know-how* de cada um, ou seja, conhecimento e prática sobre determinada área. A falta de atenção da Secretaria com o capital humano dos seus servidores é verificada quando 53% dos respondentes disseram que a instituição não valoriza o empreendedorismo, criatividade e a inovação do servidor. Quando à pergunta se conhecimento que o servidor tem sobre o trabalho que ele executa se reflete em sua remuneração apenas 30% dos entrevistados responderam que sim, enquanto 53% responderam que a competência profissional não é um fator determinante para receberem uma remuneração satisfatória.

Foi questionado também se existem periodicamente avaliações ocupacionais e psicométricas na instituição, 63% responderam que não há avaliações ocupacionais, enquanto 57% afirmaram não ter avaliações psicométricas. Este dado evidencia na secretaria 2 avaliações desenvolvimento dos seus servidores. Ao ser questionado se o plano de cargos e salários leva em conta o Capital Humano da Instituição, 47% dos respondentes afirmaram que sim, enquanto 53% disseram que o Capital Humano não é um fator preponderante na avaliação do Plano de Cargos e Salários. Ao serem questionados se a instituição aloca recursos para capacitação dos servidores, 47% responderam que sim. Como a correlação entre Capital Humano e remuneração é a que tem maior impacto numa boa gestão de conhecimento disponível numa organização, pode-se inferir a partir destes resultados que há

por parte desta Secretaria uma mediana priorização da gestão do Capital Humano no sentido de valorizar o conhecimento por meio de pagamento adequado de salários.

Na terceira parte do questionário, procurou-se saber quais características do Capital Humano que o servidor acha que deveriam ser praticadas no setor em que atua. Constatou-se que 63% afirmam que deve haver mais ofertas de cursos e treinamentos aos servidores. Quando se perguntou se a distribuição das tarefas e a alocação dos servidores nas diversas tarefas deveriam levar em conta a *expertise* de cada servidor, 60% (distribuição das tarefas) e 60% (alocação dos servidores) respectivamente afirmaram que gostariam, sim, que se levassem em conta as competências dos servidores na hora de alocá-lo em determinado setor e conseqüentemente nas atividades desenvolvidas por eles. Também quanto à alocação dos servidores nas diversas tarefas levar em conta a *expertise*, uma pequena parcela (cerca de 1/6 dos servidores) não sente necessidade de que isto ocorra.

Foi questionado se o conhecimento que o servidor tem sobre o trabalho que ele executa deveria se refletir em sua remuneração e 57% dos respondentes afirmaram que sim. Este dado (mais da metade dos servidores) aponta para uma conscientização dos servidores no que se refere à relação entre execução de atividades e remuneração. Quando foram questionados se a inovação, a criatividade e o empreendedorismo deveriam ser valorizados na realização das atividades, 63% dos servidores disseram que gostariam que esses fatores fossem levados em consideração pela instituição pública e por seus gestores.

No que tange às avaliações ocupacionais e psicométricas, 63% e 57% respectivamente acham que deveriam ser realizadas periodicamente para avaliar o desempenho dos servidores e mensurar o grau de satisfação dos mesmos. Também foi questionado se o plano de cargos e salários praticado no município deveria levar em conta a formação acadêmica, a *expertise*, o tempo de serviço e o desenvolvimento profissional do servidor, ou seja, o Capital Humano, e 47% dos entrevistados respondentes afirmaram que sim. Metade dos respondentes afirma que deveria haver recursos específicos destinados ao desenvolvimento da competência dos servidores. Os dados apresentados indicam que os respondentes sentem necessidade de avaliações periódicas, ou

seja, sinalizam ter necessidade de saber como estão desempenhando suas funções. Este perfil tem certa coerência com a resposta quanto a ser necessário haver recursos específicos para qualificação dos servidores. Entretanto, tais dados apontam para a necessidade de uma boa gestão de Capital Humano.

Na quarta parte do questionário procurou-se averiguar como é a gestão do Capital Humano na Instituição Pública. Foi questionado como os servidores da secretaria são vistos pelo órgão, e todos acham que são considerados produtores de serviços, e não geradores de custos.

Foi questionado em que medida o nível de conhecimento pesa na ocupação dos cargos na secretaria, 40% responderam que pesam muito, 30% acham que pesa relativamente pouco e 30% acham que não tem peso na decisão. Como 70% dos respondentes não percebem este peso, o Capital Humano não está recebendo tratamento significativo na instituição. Outra pergunta buscou saber em que medida há disputa de poder entre servidores, 40% respondeu que há muita disputa de poder, 30% responderam que há pouca e 20% disseram não haver disputa de poder entre os servidores, 10% não opinaram. Como quase metade dos respondentes indica que há disputa de poder no ambiente de trabalho, pode-se inferir que há necessidade de gestão de conflitos por parte do gestor.

Com relação à atuação da alta gestão, foi questionada qual é a principal tarefa dos Secretários Municipais na visão dos respondentes, 20% indicam que é apoiar os servidores na execução de tarefas, 40% acham que é supervisionar os servidores, 10% acham que é exigir o cumprimento de prazo, e 30% não responderam. Sobre principal tarefa dos diretores, 20% dos respondentes indicaram que é apoiar os servidores na execução de tarefas, 10% responderam que é supervisionar os servidores, 50% acham que é exigir o cumprimento de prazo, e 20% não responderam. Nota-se que não há muita clareza sobre o papel do secretário e dos diretores.

Quanto ao fluxo de informações nos setores, 50% dos respondentes acham que é hierarquizado e 50% acham que as informações são discutidas coletivamente. No que diz respeito às informações intersetoriais, 40% acham que ocorre sempre, 30% acreditam que ocorre de vez em quando e 30%

revelam que raramente há comunicação entre os setores. A necessidade de aperfeiçoar a Gestão de Capital Humano é evidenciada pelo fluxo de informação ainda hierarquizado e pelo caráter eventual de fluxo de informações com outros setores.

No que tange ao relacionamento entre os servidores no setor, 90% afirmam ser colaborativo, 80% responderam ser harmonioso, 40% aberto e comunicativo, 10% acreditam ser competitivo, 10% afirmam ser individualista. Embora metade dos respondentes tenha indicado que o fluxo de informações é hierarquizado, isto não afeta a existência de um ambiente de trabalho colaborativo e aberto. A qualidade do ambiente de trabalho também se reflete no grau de satisfação dos servidores da secretaria em relação ao trabalho que executam: 100% estão muito satisfeitos. Sobre o grau de satisfação dos servidores desta secretaria em relação à sua alocação no setor 10% estão muito satisfeitos enquanto 90% estão satisfeitos. Em relação à remuneração, há certo grau de insatisfação dos servidores da secretaria: 10% estão muito satisfeitos, 30% estão satisfeitos e 40% dos entrevistados estão insatisfeitos com a sua remuneração e 20% não responderam.

Certo problema de relação dos servidores com o ambiente de trabalho é evidenciado no questionamento sobre em que grau o setor é capaz de fixar servidores ou de tornar-se um local atraente de trabalho: 30% responderam que a secretaria é atrativa tem um alto grau para fixar servidores e 60% responderam que tem baixa capacidade de atração e de fixar servidores. Quando perguntado de que forma os gestores da Secretaria motiva a criatividade dos servidores, 40% dos servidores acredita que o reconhecimento público (elogios, destaque etc.) é um fator motivacional.

Por fim foi questionado se existe algum procedimento institucionalizado que estimule ou regule a descrição de conhecimentos relacionados à expertise de servidores, para que este conhecimento não se perca com aposentadorias, afastamentos ou falecimento, 100% dos entrevistados afirmaram que não existe procedimento para registro de conhecimento tácito. Diante deste cenário observa-se que a Instituição não se preocupa com a manutenção da memória organizacional, ou seja, não há gestão de conhecimento, base necessária para a gestão do Capital Humano. Esta

manutenção dos conhecimentos e das práticas da organização poderia reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes às habilidades e às experiências dos indivíduos que compõem a força de trabalho de uma organização.

Em síntese, pode-se dizer que resultados do perfil de respondente demonstraram que na Secretaria 02 há certo potencial de Capital Humano, evidenciado no nível de escolaridade dos servidores, atrelado a capacidade de adquirir e desenvolver conhecimento durante os anos de gestão pública. O questionário demonstra também que, de certa forma, há uma preocupação com esse capital, quando são disponibilizados cursos e treinamento aos servidores para melhoria de suas atividades. Todavia, segundo a pesquisa, menos da metade dos servidores são beneficiados por estes cursos e treinamentos. Outra controvérsia percebida é o fato da instituição não valorizar as competências dos servidores como afirmam 53% dos respondentes. Outro fato constatado é que não há uma forma de mensuração do Capital Humano pela Prefeitura, nem mesmo avaliação periódica dos seus funcionários. Tal descaso implica em uma instituição menos competitiva, pois não ajusta as competências das pessoas nem aperfeiçoa o desempenho delas.

4.3 Resultados e discussão sobre a Secretaria 03

No caso desta Secretaria foram entregues 10 questionários e apenas 9 foram respondidos.

Com relação ao perfil dos informantes da Secretaria 03, constatou-se que 56% deles eram do sexo feminino, evidenciando a predominância do sexo feminino na área desta secretaria no mercado de trabalho.

Quanto à idade dos respondentes, constatou-se uma média de 44 anos de idade, o que indica um grupo maduro, com possibilidade de ter reunido experiência de vida e profissional.

O potencial de haver nesta Secretaria um elevado nível de Capital Humano é indicado pelo nível de escolaridade dos respondentes: 56% tem nível Superior, 22% nível Técnico e 11% tem nível Médio. Em outras palavras, 44% dos respondentes não têm qualificação universitária.

Constatou-se que, quanto ao tempo de serviço na Gestão Pública, os respondentes têm uma média de 17 anos, o que evidencia que os servidores além de possuírem conhecimento técnico, eles também adquiriram conhecimento tácito, que é o conhecimento provido a partir das experiências adquiridas ao longo da vida, para desenvolverem suas atividades. Esta constatação é reforçada pelo dado relativo ao tempo de exercício na atividade atual, que apresentou uma média de 11 anos.

Ainda sobre o perfil dos respondentes, quanto ao vínculo empregatício, verificou-se que 33% são estatutários, e 67% são comissionados. Ao analisar o tempo médio de serviço público (17 anos) e o tempo médio de exercício da função (11 anos) em comparação com o elevado percentual de servidores comissionados, observa-se um dado contraditório, já que não é usual servidor em cargos comissionados permanecerem tanto tempo na função.

Na segunda parte do questionário, procurou-se constatar quais as características do Capital Intelectual já são implementadas na instituição. Verificou-se que 41% dos respondentes disseram que a Secretaria promove cursos e treinamentos aos servidores públicos, e 67% acham que as tarefas executadas levam em conta o conhecimento acadêmico dos servidores (*expertise*) e a capacidade que cada indivíduo tem de aplicá-lo. Mais da metade dos respondentes, 67%, consideram que a alocação dos servidores leva em conta o *know-how* de cada um, ou seja, conhecimento e prática sobre determinada área. Embora a maioria dos respondentes afirme que a Secretaria se preocupa com a *expertise* e *know-how* dos seus servidores, 33% deles disseram que a instituição não valoriza o empreendedorismo, criatividade e a inovação do servidor. Quando à pergunta se conhecimento que o servidor tem sobre o trabalho que ele executa se reflete em sua remuneração apenas 37% dos entrevistados responderam que sim, enquanto 63% responderam que a competência profissional não é um fator determinante para receberem uma remuneração satisfatória.

Diante dos dados analisados foi questionado também se existem avaliações ocupacionais e psicométricas periodicamente na instituição, 4% responderam que há avaliações ocupacionais, enquanto apenas 4% afirmaram ter avaliação psicométrica. Este dado evidencia na secretaria 3 não há avaliação e desenvolvimento dos seus servidores. Em seguida foi questionado

se o plano de cargos e salários leva em conta o Capital Humano da Instituição, apenas 22% dos respondentes afirmaram que sim, enquanto 78% disseram que o Capital Humano não é um fator preponderante na avaliação do Plano de Cargos e Salários. Como a correlação entre Capital Humano e remuneração é a que tem maior impacto numa boa gestão de conhecimento disponível numa organização, pode-se inferir a partir destes resultados que não há por parte desta Secretaria uma priorização da gestão do Capital Humano no sentido de valorizar o conhecimento por meio de pagamento adequado de salários. No entanto, ao serem questionados se a instituição aloca recursos para capacitação dos servidores, 78% responderam que sim.

Na terceira parte do questionário, procurou-se saber quais características do capital Humano que o servidor acha que deveriam ser praticadas no setor em que atua. Constatou-se que 78% afirmam que deve haver mais ofertas de cursos e treinamentos aos servidores. Quando se perguntou se a distribuição das tarefas e a alocação dos servidores nas diversas tarefas deveriam levar em conta a expertise (o *know-how*) de cada servidor, 96% (distribuição das tarefas) e 89% (alocação dos servidores) respectivamente afirmaram que gostariam sim, que se levassem em conta as competências dos servidores na hora de alocá-lo em determinado setor e conseqüentemente nas atividades desenvolvidas por eles. Foi questionado se o conhecimento que o servidor tem sobre o trabalho que ele executa deveria se refletir em sua remuneração e 89% dos respondentes afirmou que sim. Este dado também aponta para uma consciência dos servidores no que se refere à relação entre execução de atividades e remuneração. Quando foram questionados se a inovação, a criatividade e o empreendedorismo deveriam ser valorizados na realização das atividades, 85% dos servidores disseram que gostariam que esses fatores fossem levados em consideração pela instituição pública e por seus gestores.

No que tange às avaliações ocupacionais e psicométricas, 81% acham que deveriam ser realizadas periodicamente para avaliar o desempenho dos servidores e mensurar o grau de satisfação dos mesmos. Também foi questionado se o plano de cargos e salários praticado no município deveria levar em conta a formação acadêmica, a expertise, o tempo de serviço e o desenvolvimento profissional do servidor, ou seja, o Capital Humano, e 100%

dos entrevistados respondentes afirmaram que sim. Os dados apresentados indicam que os respondentes sentem necessidade de avaliações periódicas, ou seja, sinalizam ter necessidade de saber como estão desempenhando suas funções.

Na quarta parte do questionário procurou-se averiguar como é a gestão do Capital Humano na Instituição Pública. Foi questionado como os servidores da secretaria são vistos pelo órgão, e todos acham que são considerados produtores de serviços, e não geradores de custos.

Foi questionado em que medida o nível de conhecimento pesa na ocupação dos cargos no órgão, 89% responderam que pesam muito, 11% acham que pesa relativamente pouco e 22% acham que não tem peso na decisão. A percepção dos servidores nesse sentido deixa claro que o Capital Humano está recebendo tratamento na instituição. A próxima pergunta lançada teve como objetivo saber em que medida há disputa de poder entre servidores, 22% respondeu que há muita disputa de poder, 33% responderam que há pouca e 23% disseram não haver disputa de poder entre os servidores. Cerca de 45% dos respondentes indica que há um pouco de disputa de poder no ambiente de trabalho, pode-se inferir que há necessidade de gestão de conflitos por parte do gestor.

Com relação à atuação da alta gestão, foi questionada qual é a principal tarefa dos Secretários Municipais na visão dos respondentes, 33% indicam que é apoiar os servidores na execução de tarefas, 44% acham que é supervisionar os servidores e 22% acham que é exigir o cumprimento de prazo. Sobre principal tarefa dos diretores, 44% dos respondentes indicaram que é apoiar os servidores na execução de tarefas, 44% responderam que é supervisionar os servidores e 11% acham que é exigir o cumprimento de prazo. Nota-se que não há muita clareza sobre o papel do secretário e dos diretores.

Quanto ao fluxo de informações nos setores, 56% acha que é hierarquizado e 44% acham que as informações são discutidas coletivamente. No que diz respeito às informações intersetoriais, 22% acham que ocorre sempre, 56% acredita que ocorre de vez em quando e 22% revelam que raramente há comunicação entre os setores. A ausência da Gestão de Capital

Humano é evidenciada pelo fluxo de informação hierarquizado e pelo caráter eventual de fluxo de informações com outros setores.

No que tange ao relacionamento entre os servidores no setor, 78% afirma ser colaborativo, 22% responderam ser harmonioso, 33% aberto e comunicativo, 0% acreditam ser competitivo, 11% afirmam ser individualista e 11% fechado e rígido. Embora a maioria dos respondentes tenha indicado que o fluxo de informações é hierarquizado, isto não afeta a existência de um ambiente de trabalho colaborativo e aberto. A qualidade do ambiente de trabalho também se reflete no grau de satisfação dos servidores da secretaria em relação ao trabalho que executam: 33% estão muito satisfeitos e 67% satisfeito. Já sobre o grau de satisfação dos servidores desta secretaria em relação à sua alocação no setor, 33% estão muito satisfeitos enquanto 67% estão satisfeitos. Até mesmo em relação à remuneração, há um bom grau de satisfação dos servidores da secretaria: 22% estão muito satisfeitos, 56% estão satisfeitos e somente 22% dos entrevistados estão insatisfeitos com a sua remuneração.

A relação dos servidores com o ambiente de trabalho não é completamente coerente com a resposta ao questionamento sobre em que grau o setor é capaz de fixar servidores ou de tornar-se um local atraente de trabalho: 33% responderam que a secretaria é atrativa tem um alto grau para fixar servidores e 44% responderam que tem baixa capacidade de atração e de fixar servidores e 11% acham que não em capacidade de fixar e atrair servidores. Quando perguntado de que forma os gestores da Secretaria motiva a criatividade dos servidores, 67% dos servidores acredita que o reconhecimento público (elogios, destaque etc.) é um fator motivacional.

Por fim foi questionado se existe algum procedimento institucionalizado que estimule ou regule a descrição de conhecimentos relacionados à expertise de servidores, para que este conhecimento não se perca com aposentadorias, afastamentos ou falecimento, 89% dos entrevistados afirmaram que não existe procedimento para registro de conhecimento tácito. Diante deste cenário observa-se que a Instituição não se preocupa com a manutenção da memória organizacional, ou seja, não há gestão de conhecimento, base necessária para a gestão do Capital Humano. Esta

manutenção dos conhecimentos e das práticas da organização poderia reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes às habilidades e às experiências dos indivíduos que compõem a força de trabalho de uma organização.

Em síntese, pode-se dizer que resultados do perfil de respondente demonstraram que na Secretaria 03 há certo potencial de Capital Humano, com base no nível de escolaridade dos servidores, atrelado a capacidade de adquirir e desenvolver conhecimento durante os anos de gestão pública. O questionário demonstra também que, de certa forma, há uma preocupação com esse capital, quando são disponibilizados cursos e treinamento aos servidores para melhoria de suas atividades. Todavia, segundo a pesquisa, menos da metade dos servidores são beneficiados por estes cursos e treinamentos. Outra controvérsia percebida é o fato da instituição não valorizar as competências dos servidores como afirmam 63% dos respondentes. Outro fato constatado é que não há uma forma de mensuração do Capital Humano pela Prefeitura, nem mesmo avaliação periódica dos seus funcionários. Tal descaso implica em uma instituição menos competitiva, pois não ajusta as competências das pessoas nem aperfeiçoa o desempenho delas.

4.4 Análise global dos resultados

Nesta seção os resultados da pesquisa de campo são analisados em conjunto, considerando os dados médios das três secretarias pesquisadas, a fim de refletir uma visão da gestão do Capital Humano na Cidade de São Francisco do Conde. Busca-se aqui evidenciar os elementos do Capital Humano existentes na instituição e os que os servidores acham importantes que sejam implantados e tratamento dispensado ao Capital Humano existente.

O Quadro 5 mostra que pouco mais da metade do quadro de servidores pesquisados é composta pelo sexo masculino, evidenciando ainda uma reserva por parte dos gestores em contratar o sexo feminino.

Quadro 5. Distribuição percentual de sexo dos respondentes

Feminino	48 %
Masculino	52 %

Quando foi perguntado sobre a idade, o tempo de serviço na gestão pública e o tempo exercendo a mesma atividade, percebeu-se que os cargos são ocupados em sua maioria por pessoas maduras. A média de idade é de 42 anos. Observa-se também que em média os servidores estão na gestão pública há 16 anos e exercem a mesma atividade há 9 anos como mostra o Quadro 6. Os dados mostram um grupo maduro com conhecimento especializado nas atividades que desempenham.

Quadro 6. Idade e tempo de serviço médio dos respondentes

Idade	42 anos
Tempo de exercício no serviço público	16 anos
Tempo de exercício na atividade atual	9 anos

Ao analisar o Quadro 7, pode-se perceber que 55% dos respondentes possuem pelo menos nível superior. O conhecimento acadêmico aliado ao *know how* dos servidores pode resultar num bom desenvolvimento das suas atividades, fornecendo à sociedade um atendimento com qualidade e presteza.

Quadro 7. Distribuição percentual quanto à formação acadêmica dos respondentes

Ensino Médio	14 %
Ensino Técnico	21 %
Nível Superior	48 %
Especialização	7 %
Não responderam	10 %

Quanto à análise do Quadro 8, pôde-se perceber que a maioria dos servidores não possui vínculo efetivo com o serviço público, ocasionando uma sazonalidade no cargo e podendo acarretar numa má qualidade de serviço prestado a população. Observa-se aqui um dado contraditório já que é elevado o potencial de Capital Humano refletido em formação e em tempo de serviço. O que muitas vezes ocorre é que, por se tratar de uma instituição pública, os

servidores ficam a mercê da influência política por meio de vínculos partidários, ocorrendo uma frequente sazonalidade. Neste cenário, a maioria dos servidores não passa por treinamento adequado para assumir os cargos de confiança podendo resultar numa má qualidade dos serviços ofertados a sociedade.

Quadro 8. Distribuição percentual quanto ao tipo de vínculo empregatício dos respondentes

Estatutário	41 %
Comissionado	59 %

No Quadro 9, buscou-se identificar se existem elementos do Capital Humano implementados na gestão destas secretarias públicas. Dentre os respondentes 56% afirmam que as atividades desenvolvidas pelo servidor levam em conta a *expertise* individual, e 53% afirmem a sua alocação nos setores de trabalho também leva em conta a *expertise* individual. Os dados mostram que não há por parte da instituição uma política regular de valorizar monetariamente o Capital Humano, pois apenas 38% dos respondentes afirmam que há relação entre conhecimento e remuneração. Observou-se também que a maioria dos servidores (54%) acredita que qualidades como empreendedorismo, inovação e criatividade são valorizadas pela instituição. Segundo os respondentes, praticamente não existem avaliações para mensurar o desenvolvimento dos servidores no município. Outro dado a ser levado em conta é que apenas 15% dos respondentes acham que o Capital Humano é ser levado em consideração na avaliação do Plano de Cargos e Salários. Apenas 33% dos respondentes afirmam que há verbas para a capacitação dos servidores públicos. Quanto a recursos para capacitar servidores, apenas 33% afirmam haver tais verbas.

Quadro 9. Distribuição percentual quanto aos elementos do Capital Humano já implementados nas secretarias

Há oferta de cursos e treinamentos	38 %
Tarefas levam em conta expertise	56 %
Alocação de servidor leva em conta expertise	53 %
Há relação entre conhecimento e remuneração	38 %
Inovação, criatividade e empreendedorismo são valorizados	54 %
Avaliações ocupacionais são frequentes	13 %
Avaliações psicométricas são frequentes	5 %
Plano de cargo e salário leva em conta capital humano	15 %
Há recursos para capacitar servidores	33 %

O Quadro 10 mostra quais elementos do Capital Humano os respondentes gostariam que fossem implementados nas secretarias. De modo geral, os respondentes acreditam que todos os elementos do Capital Humano deveriam ser mais bem utilizados pela Gestão Pública. A análise comparativa dos dois quadros (9 e 10) demonstra que os servidores do município não estão bem familiarizados com este novo modelo de gestão em que o Capital Humano, e mais precisamente o conhecimento das pessoas, é tratado como bem intangível numa instituição. A visão que o servidor tem ainda é conservadora, é como se fizesse parte de uma máquina.

Quadro 10. Distribuição percentual quanto aos elementos do Capital Humano que os respondentes gostariam que fossem implementados nas secretarias

Deve haver oferta de cursos e treinamentos	70 %
Tarefas devem levar em conta expertise	77 %
Alocação de servidor deve levar em conta expertise	72 %
Deve haver relação entre conhecimento e remuneração	70 %
Inovação, criatividade e empreendedorismo devem ser valorizados.	68 %
Avaliações ocupacionais devem ser frequentes	67 %
Avaliações psicométricas devem ser frequentes	62 %
Plano de cargo e salário deve levar em conta capital humano	71 %
Deve haver recursos para capacitar servidores	52 %

De acordo com o Quadro 11, 97% dos servidores acham que são vistos como produtores de serviços e não geradores de custo e apenas 3% não responderam.

Quadro 11. Distribuição percentual quanto à forma como os servidores são vistos pelo órgão

Servidores são vistos como geradores de custo	0 %
Servidores são vistos como produtores de serviços	97 %
Sem resposta	3 %

Ao questionar sobre em que medida o grau de conhecimento pesa na ocupação dos cargos, 52% dos respondentes acham que pesa muito, 24% acham que pesa pouco e 24% acham que o conhecimento não tem peso na decisão da melhor alocação dos cargos, como mostra o Quadro 12.

Quadro 12. Distribuição percentual quanto ao peso do nível de conhecimento na ocupação dos cargos

Nível de conhecimento pesa MUITO na ocupação de cargo	52 %
Nível de conhecimento pesa POUCO na ocupação de cargo	24 %
Nível de conhecimento NÃO pesa na ocupação de cargo	24 %

Uma pergunta teve como intuito saber se há disputa de poder entre os servidores e, de acordo com o Quadro 13, 41% responderam que há pouca. Faz-se observar que os gestores devem estar capacitados para administrar esses conflitos de forma inteligente visando buscar a melhor solução para o mesmo.

Quadro 13. Distribuição percentual quanto à existência de disputa de poder no setor

Há MUITA disputa de poder entre servidores	24 %
Há POUCA disputa de poder entre servidores	41 %
NÃO há disputa de poder entre servidores	24 %

O Quadro 14 demonstra a percepção que os servidores têm sobre a principal tarefa dos Secretários Municipais e dos Diretores de Departamento. Observa-se que 38% acham a principal tarefa dos Secretários Municipais é

apoiar os servidores; 45% acreditam ser supervisionar os servidores 17% é exigir o cumprimento de prazo. Quanto aos Diretores de Departamento, 31% acham que a principal tarefa deles é apoiar os servidores, 38% acreditam ser supervisionar os servidores e 17% e 24% respectivamente acham que é exigir o cumprimento de prazo. Portanto, nota-se que não há muita clareza sobre o papel dos secretários e diretores no entendimento desses servidores.

Quadro 14. Distribuição percentual quanto à resposta sobre a principal tarefa do secretário e dos diretores

Principal tarefa do secretário é	
apoiar os servidores	38 %
supervisionar os servidores	45 %
exigir cumprimento de prazo	17 %
Principal tarefa do diretor é	
apoiar os servidores	31 %
supervisionar os servidores	38 %
exigir cumprimento de prazo	24 %

Fazendo uma análise do Quadro 15 com perguntas sobre o fluxo de informações no setor e entre os setores, 59% dos respondentes, ou seja, mais da metade indicam que o fluxo de informações no setor é hierarquizado, 48% que as informações são discutidas coletivamente e 3% dos respondentes não se manifestaram. Quando perguntado qual o grau de comunicação entre os setores, 24% responderam existir sempre, 48% disse que de vez em quando a comunicação entre os setores acontece e 28% afirmaram que raramente ocorre. Conclui-se que a ausência da gestão do capital humano evidenciada pelo fluxo de informações hierarquizado e pelo caráter eventual de fluxo de informações com outros setores.

Quadro 15. Distribuição percentual quanto à resposta sobre fluxo de informação nos setores

Fluxo de informação <u>nos próprios setores</u> é Hierarquizado	59 %
Fluxo de informação <u>nos próprios setores</u> é Discutido coletivamente	38 %
Sem resposta para fluxo de informação <u>nos próprios setores</u>	3 %
Há SEMPRE fluxo de informação <u>entre setores</u>	24 %
Há DE VEZ EM QUANDO fluxo de informação <u>entre setores</u>	48 %
Há RARAMENTE fluxo de informação <u>entre setores</u>	28 %

O Quadro 16 mostra que 86% dos respondentes afirmam que o relacionamento entre os servidores no setor de trabalho é colaborativo, 48% afirmam ser harmonioso e 45% acreditam ser aberto e comunicativo. Logo, nota-se que existe o espírito de equipe entre os profissionais, tornando o ambiente de trabalho propício para o desempenho do melhor atividade.

Quadro 16. Distribuição percentual quanto à resposta sobre relacionamento entre os servidores

O relacionamento entre servidores é colaborativo	86 %
O relacionamento entre servidores é harmonioso	48 %
O relacionamento entre servidores é aberto e comunicativo	45 %
O relacionamento entre servidores é competitivo	7 %
O relacionamento entre servidores é individualista	7 %
O relacionamento entre servidores é fechado e rígido	7 %

Considerando os dados do Quadro 17, verificou-se que a maioria dos servidores encontra-se satisfeito com as atividades desempenhadas, com os setores em que atuam e até mesmo com a sua remuneração. Isso evidencia um ambiente de qualidade no setor de trabalho ocasionando o aumentando da produtividade.

Quadro 17. Distribuição percentual quanto à resposta sobre o grau de satisfação das atividades na secretaria, grau de satisfação em relação à alocação do servidor e grau de satisfação em relação à remuneração

Satisfação do servidor com suas atividades	
MUITO satisfeitos	24 %
SATISFEITOS	76 %
INSATISFEITOS	0 %
Satisfação do servidor com sua alocação	
MUITO satisfeitos	28 %
SATISFEITOS	72 %
INSATISFEITOS	0 %
Satisfação do servidor com sua remuneração	
MUITO satisfeitos	21 %
SATISFEITOS	45 %
INSATISFEITOS	28 %
Sem resposta	6 %

Como pode ser visto no Quadro 18, quase metade dos respondentes crê que as secretarias são altamente atrativas para fixar servidores.

Quadro 18. Distribuição percentual quanto à resposta sobre a capacidade de fixação e atração dos servidores pelo setor

Há alta capacidade de fixar a atrair servidores	48 %
Há baixa capacidade de fixar a atrair servidores	41 %
Não tem capacidade de fixar a atrair servidores	3 %
Sem resposta	8 %

Com base no Quadro 19, 59% dos respondentes afirmam que o reconhecimento público é o principal fator motivacional.

Quadro 19. Distribuição percentual quanto à resposta sobre forma de motivação dos servidores

Motivação para a criatividade por premiações	0 %
Motivação para a criatividade por reconhecimento público	59 %
Motivação para a criatividade por integração em datas festivas	3 %
Motivação para a criatividade por mais pedidos de trabalhos	3 %
Não há motivação para criatividade	3 %
Sem resposta	22 %

Por fim foi questionado se as secretarias utilizam de algum procedimento que registre o conhecimento tácito dos servidores para que não se percam com aposentadoria, falecimento e afastamento. Dentre os respondentes 83% afirmam que não há procedimentos de registro em relação ao conhecimento tácito e 17% não responderam, de acordo com o Quadro 20.

Quadro 20. Distribuição percentual quanto à resposta sobre memória organizacional

Há procedimento para registro de conhecimentos tácito	0 %
Não há procedimento para registro de conhecimentos tácito	83 %
Sem resposta	17 %

Embora a análise individual dos dados de cada secretaria mostre que há pequenas diferenças na Gestão do Capital Humano em cada um delas, os dados gerais indicam que não há deliberadamente um posicionamento dos órgãos municipais no sentido de colocar o Capital Humano como elemento central de sua gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do presente trabalho foi verificar quais os elementos do Capital Humano são e quais deveriam ser implementados no desempenho das atividades em algumas Secretarias do Município de São Francisco do Conde. Este objetivo foi alcançado na medida em que os elementos do Capital Humano foram identificados por meio da pesquisa bibliográfica e, a partir daí, foi elaborado o questionário, aplicado a três Secretarias Municipais indicadas através da análise de uma entrevista de um secretário local. A análise individualizada de cada Secretaria Municipal e a análise global indicam que ainda é necessária atenção por parte dos gestores para implementar as seguintes ações relativas à gestão do Capital Humano: investimento em valorização dos servidores públicos, enfatizando a educação, treinamento e o desenvolvimento contínuo desses técnicos como fator motivacional; políticas que enfatizem a memória organizacional, permitindo que o conhecimento das pessoas e a forma como trabalham sejam registrado e compartilhado com os demais servidores; criação do setor de Recursos Humanos, o que solucionaria a questão da falta de avaliação do desempenho dos funcionários e a alocação nos setores em que mais se identificam; implementar o plano de cargos e salários do município e verificar se ele está condizente com as reais necessidades dos servidores; e a necessidade de um fluxo de informação que possibilite que as informações sejam discutidas coletivamente evitando ruídos na comunicação proporcionando um efeito multiplicador positivo para dinamizar os setores da instituição.

Este estudo teve importância para o conhecimento do município no que diz respeito à gestão dos recursos humanos, pois os resultados desta pesquisa evidenciam ainda uma carência de políticas de valorização do capital humano pelas secretarias pesquisadas. Entretanto, a pesquisa apresentou limitações importantes a serem consideradas, tais como: definição da amostra – a pesquisa foi realizada em três secretarias municipais. Logo, os resultados encontrados não podem ser generalizados. Outra limitação percebida está no fato de que os servidores se sentiram desconfortáveis em responder os questionários, fato que pode ter de alguma maneira influenciado nos resultados da pesquisa.

A pesquisa buscou não só entender a apresentação do capital humano na instituição, como também sugerir para futuros estudos que seja ampliado para todas as secretarias do município, de forma a fazer um confronto entre os investimentos feitos pelo município em capital humano e a qualidade dos serviços prestados população, pois, entende-se que gerir o capital humano valorizando seu conhecimento possibilita manter pessoas trabalhando motivadas, segundo os objetivos da instituição. Um servidor cujos conhecimentos foram adquiridos na organização que o valoriza e o desenvolve torna-se grato e contribui mais amplamente para os interesses desta.

REFERENCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital Intelectual: Verdades e Mitos. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, n. 29, p. 41-54, 2002.

BROOKING, Annie. **Intellectual Capital. Core asset for the third millennium enterprise**. Londres: International Thomson Business Press, 1996.

CUNHA, José Humberto da Cruz. **A Contabilidade e o real valor das empresas: foco no Capital Intelectual**. Congresso USP Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 27 e 28 de julho de 2006. Disponível em <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos62006/558.pdf>. Acesso em 7 jun. 2014.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

JOIA, Luiz Antonio. Governo eletrônico e capital intelectual nas organizações públicas. **RAP**, Rio de Janeiro v. 43, n. 6, p. 1379-1405, nov. Dez. 2009.

KARSTEN, Jaime Luiz; BERNHARDT, **Aroldo**. **Capital intelectual: novo ativo das empresas**. ICPG Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-07.pdf>. Acesso em 07 jun. 2014.

LAPSLEY, Irving, PALLOT, June, Accounting, Management and Organizational Change: A Comparative Study of Local Government. **Management Accounting Research**, v.11, p. 213-229, 2000.

LIMA, Adilson Celestino; CARMONA, Charles Ulises. Determinantes da formação do capital intelectual nas empresas produtoras de tecnologia da informação e comunicação. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 12, n. 1, p. 112-138, 2011.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros; *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública, IMAP, 2008.

SLOMSKI, V. Controladoria e governança na gestão pública. São Paulo: Atlas, 2005. P. 18.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VARGAS, Vera do Carmo Comparsi de; SELIG, Paulo Maurício; ANDRADE, Dalton Francisco de; RIBEIRO, José Luis Duarte. Avaliação dos intangíveis: uma aplicação em capital humano. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 619-634, 2008.

ANEXO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Respondente,

Somos estudantes do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal pela Unilab (Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira). Estamos realizando uma pesquisa intitulada: Importância do Capital Humano na Gestão Pública, cujo objetivo é verificar quais os elementos do Capital Humano são e quais deveriam ser implementados no desempenho das atividades nas secretarias do Município de São Francisco do Conde.

Sua participação envolve uma entrevista onde o senhor irá determinar a data e hora.

A participação nesse estudo é voluntária e se o senhor decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente o senhor estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelos pesquisadores Eliane Alves Casais, Margareth Teixeira Fagundes, Rosana Silva dos Santos, Sintia Cerqueira Souza e Thaisa Maruska Dias dos Santos, fone (71) 91049147/ 88085818/ 36518060 ou pela entidade responsável – Unilab (Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira), fone 7136518254.

Atenciosamente

Nome e assinatura da estudante

Local e data

CPF:

Matrícula:

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
CAMPUS DE SÃO FRANCISCO DO CONDE - BAHIA

Rosana Silva dos Santos

**Relatório Individual de Conclusão de Curso relativo ao projeto intitulado:
A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO PÚBLICA**

São Francisco do Conde-BA.

Julho de 2014



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
CAMPUS DE SÃO FRANCISCO DO CONDE - BAHIA

**Relatório Individual de Conclusão de Curso relativo ao projeto intitulado:
A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO PÚBLICA**

Relatório apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Aluna: Rosana Silva dos Santos

Orientadora: Prof.^a Núbia Moura Ribeiro

São Francisco do Conde-BA.

Julho de 2014

“As organizações aprendem somente por intermédio de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional. Mas, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece. Nas “Organizações que aprendem” as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente”.

Peter Senge.

SANTOS. Rosana. A Importância do Capital Humano na Gestão Pública. 48 pp. 2014. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Polo de EaD de São Francisco do Conde, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco do Conde. 2014.

RESUMO

As empresas estão cada vez mais usando o conhecimento das pessoas como estratégia competitiva, criando políticas que valorizem e incentivem a criatividade, inovação e aprendizagem continuada dos seus funcionários em prol do desenvolvimento organizacional. Este trabalho tem como intuito verificar quais os elementos do capital humano são implementados e quais deveriam ser implantados para o desempenho das atividades dos servidores em três secretarias do município de São Francisco do Conde. Assim, procurou-se identificar e analisar a gestão de pessoas do município local, enfocando os elementos do capital humano, e para fundamentar esta discussão foram coletados e tratados dados fornecidos por servidores públicos buscando mensurar suas opiniões, visando compreender e interpretar a gestão do capital humano. A mais importante conclusão que se extrai deste trabalho é que o capital humano existente no município precisa ser valorizado, motivando os servidores em favor dos próprios interesses da instituição, proporcionando um atendimento de qualidade a sociedade.

Palavras-chave: Capital Intelectual. Capital Humano. Gestão Pública.

SUMÁRIO

1. A ESCOLHA DO TEMA	53
2. A PROBLEMATIZAÇÃO, O PROBLEMA E O OBJETIVO DA PESQUISA.....	53
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	54
4. A CONCEPÇÃO DA METODOLOGIA	55
5. A COLETA E A ANÁLISE DE DADOS.....	56
6. CONTRIBUIÇÕES DOS RESULTADOS DA PESQUISA	56
7. REFERÊNCIAS.....	58

1 A ESCOLHA DO TEMA

Por se tratar de um trabalho em equipe, foram lançados alguns temas para discussão e coletivamente escolher o assunto que mais nos chamasse a atenção em relação às reais necessidades dos servidores sanfranciscanos. Então resolvemos falar sobre a Gestão de Pessoas no Município.

A minha vontade em pesquisar esse tema se alicerça no fato de que atualmente trabalho em um órgão da Prefeitura de São Francisco do Conde e percebo a necessidade de administração pública local dar um novo enfoque a gestão de pessoas. Logo, resolvemos pesquisar o Capital Humano como forma de Gestão. Acredito que este assunto tem grande relevância, pois, os estudos nos mostram que a educação e o conhecimento das pessoas são de suma importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações e não é diferente nas instituições públicas.

2 A PROBLEMATIZAÇÃO, O PROBLEMA E O OBJETIVO DA PESQUISA.

O tema capital humano foi escolhido pela equipe com a qual desenvolvi a pesquisa de campo e chancelado por nossa orientadora por que percebemos a existência de servidores que estão na inércia profissional pela falta de capacitação e de conhecimento técnico para desenvolverem suas atividades. Diante desta percepção e sabendo-se que cada vez mais a sociedade solicita melhoria na qualidade do atendimento e dos serviços prestados, resolvemos então estudar a importância do capital humano na gestão pública local buscando resposta para a seguinte questão: Quais os elementos do capital humano são incluídos na gestão pública municipal de São Francisco do Conde e quais deveriam ser implementados?

Segundo alguns estudiosos do assunto e creio também muito nisso, o conhecimento das pessoas é o bem maior em uma organização. Valorizar e desenvolver este capital humano dentro de uma instituição pública poderá

potencializar a execução dos serviços públicos, proporcionando um melhor atendimento à sociedade.

Após a escolha do tema, decidimos em conjunto com a nossa orientadora realizar a pesquisa verificando como os elementos do capital humano são incluídos na gestão pública municipal em algumas secretarias da prefeitura municipal de São Francisco do Conde. Desta forma, estabelecemos o **objetivo geral** que é verificar quais os elementos do Capital Humano são e quais deveriam ser implementados no desempenho das atividades nas secretarias do município local. Ao passo que a partir dele determinamos os **objetivos específicos** a seguir: conceituar o capital intelectual como estratégia organizacional; conhecer os elementos do capital humano e analisar a gestão nessas secretarias, enfocando os elementos do capital humano.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico relativo ao tema capital humano foi discutido com a nossa orientadora que também nos cedeu o material que fundamentou as bases teóricas da nossa pesquisa.

O uso do capital intelectual como ferramenta estratégica vem sendo utilizado pelas organizações privadas para gerir pessoas, empregando o conhecimento dos funcionários para obter vantagem competitiva. De acordo com Sveiby (1998), a abordagem da gestão baseada no Capital Intelectual foi se acentuando não apenas no meio acadêmico, mas também no mundo do trabalho [...] Sob a perspectiva da economia global, o conhecimento tornou-se a uma vantagem competitiva para as organizações, pois esse fator implica na criação de valor para a empresa. Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.9) o capital humano, uma das pernas do capital intelectual, é composto pelo conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa.

Neste sentido, Drucker (2002) relata que a expansão das competências dos colaboradores traz vantagens competitivas das organizações, tais como:

- Diminui o custo e aperfeiçoa a qualidade dos produtos e dos serviços;
- Reforça e amplia as atuais competências da entidade;
- Aumenta a disseminação do conhecimento por toda a organização;
- Investe em novos conhecimentos para melhorar os procedimentos internos;

Diante das exigências da sociedade que busca cada vez mais um serviço de qualidade e sabendo-se da importância de se oportunizar aos servidores públicos novos conhecimentos e experiências, faz-se necessário que as instituições públicas também estejam atentas a esta ferramenta de gestão, criando e efetivando políticas que priorizem e incentivem a criatividade, inovação e a aprendizagem contínua dos seus servidores, como acreditam Schlesinger et al. (2008, p.37)

A eficiência e a eficácia no setor público devem ser traduzidas como melhorias no atendimento à população. [...] Nesse sentido, o perfil do profissional capaz de assumir as responsabilidades das mudanças do setor público deve espelhar em suas competências a habilidade de gerenciar de forma transparente, orgânica e sistêmica.

4 A CONCEPÇÃO DA METODOLOGIA

A nossa pesquisa caracteriza-se como pesquisa aplicada, com objetivos descritivos, abordagem qualitativa e procedimentos de levantamento de dados. O local da pesquisa e os sujeitos da pesquisa foram definidos após uma entrevista que fizemos com um secretário da Gestão Pública Local com o intuito de verificar as secretarias municipais que demandam maior número de servidores com alta qualificação. Na opinião do secretário entrevistados todas as secretarias demandam um quadro de funcionário capacitado. Todavia o mesmo citou como exemplo as três secretarias estudadas, que são elas: Fazenda, Gestão Administrativa e Saúde. Lógico que ele não se esqueceu das outras secretarias existentes, mas como foi as primeiras a serem citadas decidimos então por estudá-las. A partir das informações adquiridas pela entrevista desenvolvemos juntamente com a professora orientadora um questionário que foi aplicado aos respondentes das três secretarias selecionadas.

5 A COLETA E A ANÁLISE DE DADOS

Como foi dito anteriormente elaboramos um questionário com quatro etapas, onde tivemos a preocupação de que o material fosse coerente com o referencial teórico, e que as questões fossem claras e de fácil entendimento dos respondentes. Optamos então por averiguar os sujeitos da pesquisa de modo que todos os níveis hierárquicos fossem pesquisados. Desta forma pesquisamos então, 02 representantes de níveis decisórios ou gerenciais (Secretário, Subsecretário ou representante deles) e 08 representantes da gestão operacional por secretaria. O nosso objetivo com isso foi conhecer a visão de diferentes níveis dentro da organização, sobre os elementos do Capital Humano Implementados na Prefeitura e quais deveriam ser implantados para um melhor desempenho das atividades das secretarias pesquisadas. Distribuímos 30 questionários dos quais 29 foram devolvidos devidamente respondidos.

A partir de então começamos a análise de dados que está toda embasada no referencial teórico da pesquisa. Iniciamos a análise por secretaria e posteriormente fizemos uma análise global concatenando todos os dados. A resposta que nos foi dada pela pesquisa mostra pouco entendimento dos servidores sobre a importância do Capital Humano e deixa um alerta aos gestores do município sobre a relevância deste modelo de gestão baseado no conhecimento individual e coletivo dos servidores para o sucesso dos serviços prestados pela instituição.

6 CONTRIBUIÇÕES DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados do estudo evidenciam que ainda existe uma carência de políticas de valorização do capital intelectual pela instituição pesquisada. Evidencia também que ao mesmo tempo em que o servidor acha importante o treinamento e capacitação contínua, ele se contrapõe a ideia da instituição dispor de verbas destinadas à educação do servidor. Nosso estudo apresentou algumas limitações nos seguintes aspectos:

- ✓ Definição da amostra. Nossa pesquisa ficou restrita a três secretarias municipais, quando o ideal seria abranger todas. Desta forma os resultados desta pesquisa não podem ser estendidos a toda prefeitura;
- ✓ Os funcionários não se sentiram muito a vontade em responder os questionários, fato que pode ter de alguma maneira influenciado nos resultados da pesquisa;

Este trabalho teve como intuito não só verificar a apresentação do capital humano na instituição, mas, também fazer algumas sugestões para futuros estudos, como: Estudo da população local, para tentar evidenciar a satisfação da sociedade pelos serviços prestados pela prefeitura; estudar todas as secretarias do município para ter uma visão geral sobre a opinião dos servidores de São Francisco do conde quanto à valorização do capital intelectual; estudar o plano de cargos e salários do município e verificar o porquê ele ainda não está implementado.

De posse dos resultados desta pesquisa, espero que os gestores do Município de São Francisco do Conde reconheçam os servidores como elemento imprescindível na qualidade dos serviços prestados a sociedade, adotando uma política de valorização do indivíduo através de treinamento e capacitação contínua, melhorando as competências e habilidades dos servidores. Quando uma empresa preza pelas pessoas, faz com que as mesmas sintam-se motivadas aumentando o seu desempenho e o desempenho da equipe.

7 REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital Intelectual: Verdades e Mitos. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, n. 29, p. 41-54, 2002.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

JOIA, Luiz Antonio. Governo eletrônico e capital intelectual nas organizações públicas. **RAP**, Rio de Janeiro v. 43, n. 6, p. 1379-1405, nov.-dez. 2009.

LIMA, Adilson Celestino; CARMONA, Charles Ulises. Determinantes da formação do capital intelectual nas empresas produtoras de tecnologia da informação e comunicação. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 12, n. 1, p. 112-138, 2011.

KARSTEN, Jaime Luiz; BERNHARDT, Aroldo. **Capital intelectual: novo ativo das empresas**. ICPG Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-07.pdf>. Acesso em 07 jun. 2014.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros; *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VARGAS, Vera do Carmo Comparsi de; SELIG, Paulo Maurício; ANDRADE, Dalton Francisco de; RIBEIRO, José Luis Duarte. Avaliação dos intangíveis: uma aplicação em capital humano. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 619-634, 2008.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA

CAMPUS DE SÃO FRANCISCO DO CONDE - BAHIA

THAISA MARUSKA DIAS DOS SANTOS

Relatório Individual de Conclusão de Curso relativo ao projeto intitulado:
A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO PÚBLICA

São Francisco do Conde-Ba

Julho de 2014



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
CAMPUS DE SÃO FRANCISCO DO CONDE - BAHIA

Relatório Individual de Conclusão de Curso relativo ao projeto intitulado:
A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO PÚBLICA

Trabalho de conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal apresentado a Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof.^a Núbia Moura Ribeiro

São Francisco do Conde-Ba

Julho de 2014

Agradecimentos a Deus

Obrigada meu Deus, Pai Celestial pela luz que derramas sobre mim.

Por seguir cada passo

Pela coragem para enfrentar cada luta

Pelo amor que tu tens por mim.

Pela minha família e amigo que colocastes no meu caminho

Pelo meu trabalho, lugar por onde eu tiro o pão de cada dia.

Obrigada por aumentar a minha fé em ti Senhor...

Prefeita Municipal Rilza Valentim

Esse sonho só tornou-se realidade devido a sua força e coragem de trazer para o nosso município uma Universidade tão importante quanto a UNILAB. Nela aprendemos a importância e responsabilidade de ser gestor, a valorizar o Poder Público Municipal e entender o principal papel da Gestão Pública: Fazer sempre pelo coletivo. Obrigada por nos dar esse presente. A senhora contribuiu para que tornássemos especialistas em Gestão Pública Municipal.

“Se o conhecimento pode criar problemas, não é através da ignorância que podemos solucioná-los.”

Isaac Asimov.

SANTOS. Thaisa. A Importância do Capital Humano na Gestão Pública. 48 pp. 2014. Monografia (Especialização) – Polo de EaD de São Francisco do Conde, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco do Conde. 2014.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo verificar quais os elementos do Capital Humano são implementados e quais deveriam ser implantados para o desempenho das atividades em algumas secretarias públicas do município de São Francisco do Conde. Sabe-se que as instituições que investem em capital intelectual sobretudo o capital humano se destacam e apresentam os melhores resultados nas atividades fins. Foi aplicado um questionário em três secretarias do município de São Francisco do Conde com o intuito de verificar os elementos do capital humano. Concluímos que ainda falta por parte dos gestores implementar ações referente ao investimento em valorização dos servidores públicos, enfatizando a educação, treinamento e o desenvolvimento contínuo desses técnicos como fator motivacional; políticas que enfatizem a memória organizacional, permitindo que o conhecimento das pessoas e a forma como trabalham sejam registrados e compartilhados com os demais servidores; criação do setor de recursos humanos, o que solucionaria a questão da falta de avaliação do desempenho dos funcionários e a alocação nos setores em que mais se identificam. Também há necessidade que o fluxo de informação existente na instituição seja discutido coletivamente evitando ruídos na comunicação proporcionando um efeito multiplicador positivo para dinamizar os setores da instituição. É correto afirmar que funcionários e gestores mais capacitados tem um espírito crítico mais aguçado, aumentando as probabilidades de se diagnosticar problemas e sugerir aperfeiçoamentos nas instituições.

Palavras-chave: Capital Intelectual. Capital Humano. Gestão Pública.

SUMÁRIO

1.A ESCOLHA DO TEMA.....	66
2. A PROBLEMATIZAÇÃO, O PROBLEMA E O OBJETIVO DA PESQUISA.	66
3. O REFERENCIAL TEORICO	67
4. CONCEPÇÃO DA METODOLOGIA.....	68
5. A COLETA DE DADOS	68
6. CONTRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	69
7. CONCLUSÃO.....	70
8. REFERÊNCIAS.....	71

1. A ESCOLHA DO TEMA

Graduada em Ciências Contábeis, trabalho há cinco anos na prefeitura Municipal de São Francisco do Conde como contadora, por isso optei em me especializar na área de gestão pública, pois ao longo dos anos venho percebendo a necessidade de compreender o funcionamento e a melhoria da máquina pública quando se diz respeito à gestão de pessoas.

Com este estudo pretendo mostrar a importância do capital humano para as organizações no setor público em concreto para administração pública de São Francisco do Conde.

Segundo Joia (2009), as pessoas quando vistas pelo paradigma industrial são consideradas geradores de custos ou receitas e visto como paradigmas do conhecimento são tidos como geradores de receitas para as organizações. Logo, as empresas precisam perceber que as pessoas são os ativos mais importantes, elas trazem valor à organização através da interação mútua e conhecimento, resultando em um melhor atendimento ao público.

2. A PROBLEMATIZAÇÃO, O PROBLEMA E O OBJETIVO DA PESQUISA.

Como foi dito anteriormente, resolvi me aprofundar no componente capital humano na gestão pública municipal, com o intuito de verificar se esse modelo vem sendo adotado na prefeitura de São Francisco do Conde, pois percebemos que existem profissionais formados e qualificados, porém não são devidamente valorizados, logo precisam ser treinados e atualizados para desenvolverem melhor suas atividades.

O funcionário exerce um papel importante para o sucesso das organizações, mas para isso é preciso que estejam bem treinados, motivados, qualificados e comprometidos com os propósitos da organização.

Diante desse cenário, estabelecemos pelo objetivo geral verificar quais os elementos do capital humano são e quais deveriam ser implementados no desempenho das atividades em algumas Secretarias do Município de São Francisco do Conde. E

através deste descrevemos os objetivos específicos: conceituar o capital intelectual como estratégia organizacional; conhecer os elementos do Capital Humano; eleger os elementos que têm maior importância na Administração Pública; analisar a gestão em algumas secretarias municipais enfocando os elementos do capital humano.

Desta forma o conhecimento passou a ser uma vantagem competitiva para as organizações e pouco a pouco esta abordagem vem sendo adotada pelas instituições públicas principalmente na perspectiva de valorização do servidor público.

3. O REFERENCIAL TEORICO

O referencial teórico relativo ao tema Capital Humano foi definido em contato com a orientadora, que forneceu material para a fundamentação das nossas bases teóricas, ajudando a esclarecer as devidas importâncias do tema.

O estudo do capital intelectual surgiu nas organizações na segunda metade do século XX. Alguns teóricos como, por exemplo, Edvinsson e Malone (1998, p.9) dividem o capital intelectual em três componentes principais como: capital humano que trata dos conhecimentos, capacidades, expertises, habilidades e criatividade individuais; capital estrutural que apoia o capital humano com os sistemas de informação e por último o capital de cliente referente à relação entre a organização e as pessoas que fazem negócios.

De acordo com Sveiby (1998), o conhecimento visto como um ativo intangível (incorporáveis) da empresa vem se destacando sobre os ativos tangíveis, dando maior importância ao conhecimento. O mesmo utiliza das habilidades de comunicação, conhecimentos, treinamentos, da arte do saber para classificar as competências dos funcionários.

Segundo Schlesinger et al. (2008, p.37) a eficiência e a eficácia no setor público devem ser traduzidas como melhorias no atendimento à população. [...] Nesse sentido, o perfil do profissional capaz de assumir as responsabilidades das mudanças do setor público deve espelhar em suas competências a habilidade de gerenciar de forma transparente, orgânica e sistêmica. A busca pela excelência nos serviços públicos passou

a ser mais exigida pela sociedade, mas para que isso aconteça é necessário que a gestão utilize esse modelo de capital intelectual priorizando o capital humano. Diante disto os colaboradores que atuam na área precisam estar devidamente atualizados, treinados, capacitados, adequadamente remunerados para desempenhar suas atividades com eficiência e eficácia.

4. CONCEPÇÃO DA METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa aplicada, com objetivos descritivos, abordagem qualitativa e procedimentos de levantamento de dados. Após a entrevista feita com um secretário articulador do município, foi definido o local da pesquisa. O planejamento metodológico, abaixo descrito, envolve definição de locus e sujeitos de pesquisa que facilitou a escolha das secretarias que iriam ser pesquisadas. O questionário foi o instrumento de coleta de dados escolhido para obter informações.

5. A COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi obtida primeiramente através da resposta da entrevista do secretário municipal. Em seguida elaboramos 30 questionários, 10 para cada secretaria considerando os aspectos através do referencial teórico.

O objetivo do levantamento de dados é conhecer, a partir da visão de diferentes níveis organizacionais (alta, média e gestão operacional), quais são os elementos do capital humano são implementados e quais deveriam ser implementados no desempenho das atividades dessas Secretarias.

Durante a pesquisa foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: primeiro o roteiro estruturado de entrevista que foi aplicado ao Secretário do Município que nos sinalizou a escolha das três secretarias. E por ultimo foi elaborado do questionário sob os

seguintes aspectos: aderência ao objetivo da pesquisa; coerência com o referencial teórico; clareza das questões; número de questões; complexidade exigida nas respostas às questões.

Após o recolhimento dos questionários foram observados e analisados os resultados obtidos pelos servidores municipais. Dentro dos resultados obtidos verificou-se que mais da metade dos servidores possuem nível superior, todavia o conhecimento acadêmico aliado ao know-how dos servidores pode resultar num bom desenvolvimento das suas atividades, fornecendo à sociedade um atendimento com qualidade e presteza. Em relação ao vínculo empregatício perceber-se que a maioria dos servidores não possui vínculo efetivo com o serviço público, ocasionando uma sazonalidade no cargo e podendo acarretar numa má qualidade de serviço prestado a população.

Em virtude dos fatos mencionados constatou-se que não existe compreensão dos funcionários em relação à importância do capital humano. Levando em consideração esse aspecto os líderes precisam implementar o plano de cargo e salário , treinando e capacitando seus colaboradores.

6. CONTRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Diante desses resultados obtidos na pesquisa através da análise os questionários, é fundamental que a parte gestora municipal implemente as seguintes ações relativas à gestão do Capital Humano: Investimento em valorização dos servidores públicos, enfatizando a educação, treinamento e o desenvolvimento contínuo desses técnicos como fator motivacional; políticas que enfatizem a memória organizacional, permitindo que o conhecimento das pessoas e a forma como trabalham sejam registrados e compartilhados com os demais servidores; criação do setor de recursos humanos, o que solucionaria a questão da falta de avaliação do desempenho dos funcionários e a alocação nos setores em que mais se identificam. Também há necessidade que o fluxo de informação existente na instituição seja discutido coletivamente evitando ruídos na comunicação proporcionando um efeito multiplicador positivo para dinamizar os setores da instituição. Devido à importância do capital humano no órgão público, espero que esse trabalho acadêmico seja utilizado como base para os gestores aplicar de forma correta a gestão de pessoas dentro das instituições.

7. CONCLUSÃO

O principal objetivo da pesquisa foi verificar quais os elementos do capital humano são e quais deveriam ser implementados no desenvolvimento de algumas secretarias do município. Identificamos os elementos presentes através do questionário que foi elaborado para os servidores, analisamos as respostas e como foi dito anteriormente concluimos que os gestores e líderes do município e precisam adotar alguns elementos do capital humano.

Em relação ao funcionário, deve sempre estar se renovando, buscando novos cursos, novas formas de pensar e superando a expectativa da empresa. As organizações públicas modernas buscam funcionário generalista, um agente de mudanças, que gere novos conhecimentos e caminhos para o aprimoramento e o desenvolvimento socioeconômico, político, técnico e cultural. É correto afirmar que funcionários e gestores mais capacitados tem um espírito crítico mais aguçado, aumentando as probabilidades de se diagnosticar problemas e sugerir aperfeiçoamentos.

8. REFERÊNCIAS

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**: Descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

JOIA, Luiz Antonio. Governo eletrônico e capital intelectual nas organizações públicas. **RAP**, Rio de Janeiro v. 43, n. 6, p. 1379-1405, nov.-dez. 2009.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros; *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública, IMAP, 2008.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA - UNILAB

SINTIA CERQUEIRA SOUZA

**Relatório Individual de Conclusão de Curso relativo ao projeto intitulado:
A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO PÚBLICA**

São Francisco do Conde-BA

Julho de 2014



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA - UNILAB

**Relatório Individual de Conclusão de Curso relativo ao projeto intitulado:
A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO PÚBLICA**

Relatório apresentado ao Curso de
Especialização em Gestão Pública Municipal,
como requisito parcial para obtenção do título
de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador (a): Prof.^a Núbia Moura

São Francisco do Conde-BA

Julho de 2014

*"Toda empresa tem duas estruturas organizacionais.
Uma é a que está escrita. A outra é o relacionamento
diário com seus funcionários."*

Haolda Genen e Alvin Moscow

SOUZA. Sintia Cerqueira. A Importância do Capital Humano na Gestão Pública. 48 pp. 2014. Monografia (Especialização) – Polo de EaD de São Francisco do Conde, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco do Conde. 2014.

Relatório apresentado ao Curso de Especialização em Gestão

Resumo

Este trabalho tem como objetivo pesquisar sobre a importância do capital humano na gestão pública do município de São Francisco do Conde, no Estado da Bahia. A partir de um instrumento de coleta de dados, realizou-se uma pesquisa de campo em três secretarias da referida prefeitura, observando os métodos de valorização do capital humano. Os resultados da pesquisa evidenciaram os instrumentos de valorização adotados nas secretarias investigadas, bem como sugere algumas melhorias que poderiam ser adotadas pela administração para melhorar a efetiva prestação dos serviços públicos. A pesquisa conclui que se faz necessária uma política efetiva de valorização dos servidores públicos com maior investimento no capital intelectual da Prefeitura estudada.

Palavras-chave: Capital Humano. Capital Intelectual. Gestão Pública.

SUMÁRIO

1. A Escolha do Tema.....	78
2. A problematização, o problema e o objetivo da pesquisa.....	79
3. Referencial Teórico.....	80
4. A concepção da metodologia.....	81
5. A coleta e a análise de dados.....	81
6. Contribuições dos resultados da pesquisa.....	82
7. Aderência das Disciplinas á Pesquisa.....	83
8. Importância da Pesquisa para a Formação do Especialista.....	83
9. Auto Avaliação.....	84
10. Avaliação do Curso.....	84
Referencial.....	85

1. A ESCOLHA DO TEMA

Tratando-se do desenvolvimento de um trabalho em equipe, existiram vários temas a se discutir, porém o intuito do grupo era justamente focar em um assunto que levasse em conta as necessidades do setor público, destacando que os seus servidores são franciscanos. Assim decidimos falar sobre a gestão de pessoas no município.

Entretanto, meu particular interesse nesta pesquisa surgiu aparte do momento que adentrei no corpo de colaboradores da prefeitura de São Francisco do Conde, onde pude notar a real deficiência com relação a mudanças e adequação da administração pública no que se refere à Gestão de Pessoas.

Desta forma, resolvemos pesquisa mais profundamente sobre o Capital Humano como forma de gestão. Pois a necessidade deste estudo e de grande importância, sendo notória que capital intelectual é a chave para o crescimento e o desenvolvimento contínuo das organizações.

Segundo, Chiavenato (1999a, p.419) o capital intelectual é a soma de tudo o que você sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, são os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas etc. Este capital intelectual é algo que não vê, que não é físico nem ocupa lugar, não é contabilizado pelas tradicionais partidas dobradas nem equacionado em número quantificáveis, mas que está transformando rapidamente o mundo dos negócios. Isto significa que ter as pessoas certas e saber aplicá-las, mantê-las e monitorá-las é vital para as organizações de hoje e de amanhã.

Portanto é indispensável à aplicabilidade de métodos que venham demonstrar a importância do capital humano na gestão pública, para o alcance da eficácia na prestação de serviço a população.

2. A PROBLEMATIZAÇÃO, O PROBLEMA E O OBJETIVO DA PESQUISA.

O tema Capital Humano foi uma escolha unânime pela equipe como já foi relatado. No qual foi usada para o desenvolvimento uma pesquisa de campo. Aprovada a escolha pela nossa orientadora, que através dos relatos percebeu a deficiência da valorização do capital humano no setor público, pois foi possível notar a existência de mão de obra qualificada, porém desvalorizada ao comparar com a bagagem que muitos colaboradores possuem e não são reconhecidos como tais, entretanto outros, prejudicados pela falta de conhecimentos técnicos e capacitação devida para o desenvolvimento das suas atividades com eficácia.

Diante deste contexto foi decisiva a nossa escolha em estudar sobre a importância do capital humano na gestão pública. Onde estudiosos evidenciam a importância do capital humano para a continuidade das organizações, O maior bem são as pessoas através do seu conhecimento, assim concordo, mas plenamente que o capital humano sua por vez esta inserido dentre os ativos intangíveis por se tratar de uma sociedade espantosamente desafiadora, competitiva e ao mesmo tempo evoluída para com o conhecimento continuado.

Portanto a valorização e o desenvolvimento do capital humano dentro de uma instituição pública significam a melhoria da qualidade, na prestação dos serviços públicos, proporcionando uma eficácia no atendimento à sociedade. Contudo, após a decisão da escolha do tema que aconteceu em conjunto e concordância com a nossa orientadora, realizamos uma pesquisa onde foi verificada a melhor maneira de inclusão dos elementos do capital humano na gestão pública municipal em algumas secretarias da prefeitura municipal de São Francisco do Conde.

Desta maneira, estabelecemos como objetivo geral investigar quais os elementos do capital humano são mais importantes para o desempenho dos servidores do município. Ao passo em que, a partir dele determinamos os objetivos específicos, descritos a seguir: Conceituar o capital intelectual como estratégia organizacional; conhecer os elementos do capital humano; eleger os elementos que têm mais importância na administração pública e identificar as razões por que tais elementos são mais importantes. Diante deste cenário fez-se necessário saber o que fazer para se alcançar excelência no serviço público.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico relacionado ao tema capital humano foi discutido e decidido coletivamente e junto com nossa orientadora, que também nos cedeu material base que fundamentou teorias utilizadas na nossa pesquisa.

Sendo notória no decorrer da pesquisa a necessidade do reconhecimento e valorização do capital humano para a eficiência na qualidade na prestação de serviço a população objetivando a eficácia desejada por todos.

E de acordo com Schlesinger et. al. (2008, p.37), a eficiência e a eficácia no setor público devem ser traduzidas como melhorias no atendimento à população. [...] Nesse sentido, o perfil do profissional capaz de assumir as responsabilidades das mudanças do setor público deve espelhar em suas competências a habilidade de gerenciar de forma transparente, orgânica e sistêmica.

4. A CONCEPÇÃO DA METODOLOGIA

Nossa pesquisa caracteriza-se como pesquisa aplicada, desenvolvida através de questionários, com objetivos descritivos, abordagem qualitativa e procedimentos de levantamento de dados.

Sendo o local e os sujeitos da pesquisa definidos após uma entrevista realizada com um secretário da gestão pública local, onde foi possível uma ampla visão, para escolhermos quais as secretarias que seriam pesquisadas acordada juntamente com o mesmo. Assim a partir das informações adquiridas pela entrevista, foi possível o desenvolvimento de um questionário que foi aplicado aos respondentes de três secretarias, sendo elas a de finanças, administrativa e a de saúde e bem estar.

5. ACOLETA E A ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi obtida através da aplicação de questionário, que foi dividido em quatro etapas, salientando sempre a dedicação e preocupação para que o material fosse totalmente coerente com o referencial teórico, e focando sempre no desenvolvimento de questões claras e de fácil entendimento para com os respondentes. Decidiu-se também apurar os sujeitos da pesquisa de forma que todos os níveis hierárquicos participassem e fossem pesquisados. Desta forma, aplicamos os questionários com 02 representantes de níveis decisórios ou gerenciais (secretário, subsecretário ou representante deles) e 08 representantes da gestão operacional por secretaria, objetivando ter uma ampla visão de diferentes níveis dentro da organização. Logo no que se refere aos elementos do capital humano implementados na Prefeitura e quais deveriam ser implantados para um melhor desempenho das atividades das secretarias pesquisadas, distribuímos 30 questionários dos quais 29 foram devolvidos e devidamente respondidos.

Portanto após o processo citado, começamos a análise de dados que está totalmente embasada no referencial teórico da nossa pesquisa, onde Iniciamos a análise por secretaria e logo após fizemos uma análise global ligando todos os dados.

Contudo após obtermos as respostas através da aplicação do questionário de pesquisa, ficou o entendimento e interesse dos servidores sobre a importância do capital humano na gestão pública, e como a aplicação desta pesquisa será um diferencial na qualidade da prestação de serviço.

6. Contribuições dos resultados da pesquisa

A partir no entendimento dos resultados obtidos através da pesquisa, espero confiante que os gestores do município de São Francisco do Conde demonstrem interesse em reconhecer e investir nos servidores, deixando clara sua importância para o desenvolvimento organizacional, podendo ser através de implantação de métodos motivacionais e valorizantes ou, através de treinamentos e capacitações necessárias, objetivando o crescimento pessoal e profissional. Levando em consideração que um servidor motivado e reconhecido pela sua competência e habilidade torna-se elemento chave para a qualidade da prestação de serviço público e eficaz, ressaltando que onde há valorização de mão de obra e reconhecimento profissional, encontraremos uma prestação de serviço qualificado.

Contudo diante do atual cenário para se torna e manter-se um Gestor Municipal eficaz e necessário entender e atender as necessidades dos servidores, ou seja, investir na importância do capital humano na Gestão Pública.

7. Aderência das Disciplinas á Pesquisa

Foi notória a aderência das disciplinas com relação ao curso, sendo possível obter a certeza, que todas as disciplinas foram selecionadas com plena responsabilidade no intuito de um aprendizado com qualidade para todos. Logo o curso de Especialização em Gestão Pública oportunizou através dos conteúdos disponibilizados pelas disciplinas bagagem suficiente, diferenciada e competitiva para a formação de um especialista eficaz.

8. Importância da Pesquisa para a Formação do Especialista.

A pesquisa é de extrema importância na formação profissional, pois através da mesma é possível a ampliação do conhecimento e habilidades acerca das disciplinas e conteúdos específicos pesquisados.

Logo através da pesquisa é possível adentrarmos no mundo do conhecimento, onde a mesma carrega consigo uma imensa bagagem, que contribui plenamente no processo de aprendizagem continua para com a formação do especialista.

Assim, a pesquisa construída sobre a Importância do capital humano na gestão pública proporcionou uma ampla visão da sua importância para a qualidade organizacional. Entretanto a pesquisa é uma das armas mais eficientes para promoção do conhecimento, pois, suscita a busca por novas respostas, onde induz sempre a busca por novos conhecimentos.

Contudo a pesquisa é o fator primordial para alcançar a proficiência, rompendo assim os limites impostos pela falta de conhecimento, retirando muitas vezes dos homens pelos próprios homens, ou seja, a falta do conhecimento nos deixa ausentes do mundo.

9. Auto Avaliação

Minha vida acadêmica no curso de Especialização em Gestão Pública Municipal iniciou por meio do interesse pela ampliação do conhecimento específico na área pública, onde através das disciplinas disponibilizadas pelo curso pude realmente ampliar meu conhecimento na esfera pública com qualidade e clareza. Tornar-me uma Especialista em Gestão Pública Municipal e a realização de um sonho, pois através deste conhecimento obtido com esforço, dedicação, e as vezes com um pouco de sacrifício e abdicção, poderei de alguma maneira contribuir para a melhoria na qualidade da prestação do serviço público. Entretanto no decorrer do curso foram várias etapas, disciplinas em que me identifiquei com outras não, porem todas necessárias e indispensáveis para se chegar ao trabalho de conclusão de curso, Contudo sinto-me preparada para exercer a função de Especialista em Gestão Pública Municipal.

10. Avaliação do Curso

O curso de Gestão Pública Municipal oferecido pela UNILAB foi uma das melhores escolhas feita por mim, pois através das dezoito disciplinas disponibilizadas para nos alunos, com clareza e consistência, pude ultrapassar as barreiras do conhecimento público. Salientando que o curso disponibilizou suporte necessário para a qualidade do ensino, mantendo sempre nos alunos motivados de tal forma a ultrapassar os limites do nosso desejo de nos aprofundar mais acerca do conteúdo, mostrando novos caminhos para a ampliação do conhecimento.

Entretanto como acontece em todas as instituições tivemos altos e baixos porem nada que pudesse atrapalhar o conteúdo e o desenvolvimento dos alunos. Contudo a implantação do Curso no nosso município abriu as portas do conhecimento específico para vários servidores que se tornaram alunos e serão após a conclusão do curso, gestores municipais qualificados a prestarem serviços eficazes.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros; *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública.** Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

ELIANE ALVES CASAIS

**Relatório Individual de Conclusão de Curso relativo ao projeto intitulado:
A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO PÚBLICA**

São Francisco do Conde-BA

Julho de 2014



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

**Relatório Individual de Conclusão de Curso relativo ao projeto intitulado:
A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO PÚBLICA**

Relatório apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador (a): Prof.^a Núbia Moura Ribeiro

São Francisco do Conde-BA

Julho de 2014

Agradeço principalmente a Deus e também ao meu esposo, Renato, que ao modo dele me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades, quero agradecer também aos meus filhos, Jucy e Rafa, meu neto Caio e minhas irmãs que iluminaram de maneira especial os meus pensamentos me levando a buscar mais conhecimentos. E não deixando de agradecer de forma grata e grandiosa meus pais, Edgard e Maria Zélia (in memória), a quem eu rogo todas as noites a minha existência.

“O segredo do sucesso não é prever o futuro, mas criar uma organização que prosperará em um futuro que não pode ser previsto”

Autor desconhecido.

Alves Casais. Eliane. A Importância do Capital Humano na Gestão Pública. 48 pp. 2014. Monografia Especialização em Gestão Pública Municipal – Pólo de EaD de São Francisco do Conde, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco do Conde, 2014.

Resumo

O presente trabalho monográfico apresenta conceitos, características e considerações sobre a importância do capital humano na Gestão Pública. Na busca por compreender qual a importância do capital intelectual no processo de desenvolvimento da gestão pública na prefeitura municipal de São Francisco do Conde, traçam-se os seguintes objetivos: delinear o conceito de capital intelectual; descrever os modelos de gestão pública e sua relação com o capital intelectual; conceituar o capital intelectual como estratégia organizacional; conhecer os elementos do capital humano; eleger os elementos que têm maior importância na administração pública; analisar a gestão em algumas secretarias do município, enfocando os elementos do capital humano. O capital Intelectual tem se tornado a principal ferramenta para o desenvolvimento da gestão pública. Em virtude das diversas transformações sociais, econômicas e políticas, a sociedade tem exigido do poder público, ações tão eficientes quanto às desempenhadas pelo segmento privado. O gestor público está compreendendo que, para desempenhar de maneira eficaz seus deveres e prerrogativas, é preciso entender toda a dinâmica que move a sociedade de modo a poder criar técnicas e alternativas que privilegiem os eminentes anseios e valores sociais. Expõem-se, também, tendências futuras e algumas conclusões nessa área.

PALAVRAS CHAVES: Capital intelectual, capital humano, gestão pública.

SUMÁRIO

1 - A escolha do tema.....	92
2 – A problematização, o problema e o objetivo da pesquisa.....	93
3 – O referencial teórico.....	94
4 – A concepção da metodologia.....	95
5 – A coleta e a análise de dados.....	96
6 – Contribuição dos resultados das pesquisa.....	98
7 – Conclusão.....	99
8 – Referencias.....	100

1. A ESCOLHA DO TEMA

Por se tratar de uma pesquisa em equipe, e diante de alguns temas discutidos coletivamente escolhemos o assunto que mais nos chamasse a atenção em relação às reais necessidades dos servidores de São Francisco do Conde: a Gestão de Pessoas no Município. Pesquisar esse tema se alicerça no fato de que trabalho em um órgão da Prefeitura de São Francisco do Conde desde 1988, na área financeira no regime estatutário, e percebo a necessidade da administração pública local dar um novo enfoque a gestão de pessoas. Logo, resolvemos pesquisar o Capital Humano como forma de Gestão. Acredito que este estudo tem grande relevância, pois nos mostram que a educação e o conhecimento das pessoas são de suma importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

2. A PROBLEMATIZAÇÃO, O PROBLEMA E O OBJETIVO DA PESQUISA.

O tema capital humano foi escolhido pela equipe com o qual desenvolvemos a pesquisa de campo e chancelado por nossa orientadora, no decorrer da pesquisa percebemos que na prefeitura municipal de São Francisco do Conde - BA existem servidores altamente qualificados com grandes conhecimentos adquiridos ao longo da vida profissional que não são valorizados e existem muitos servidores sem requalificação e conhecimento técnico para desenvolver suas atividades. Desde modo resolvemos estudar a importância do capital humano na gestão pública.

Após a escolha do tema, realizamos a pesquisa, analisando como os elementos do capital humano são incluídos na gestão pública municipal em três secretarias da prefeitura Municipal de São Francisco do Conde. Diante do estudo estabelecemos o objetivo geral que é identificar quais os elementos do capital humano são mais importantes para o desempenho dos servidores públicos no município, em seguida determinamos os objetivos específicos que foram: conceituar o capital intelectual como estratégia organizacional; eleger, identificar e conhecer os elementos mais importantes na administração pública.

3. O REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico relativo ao tema capital humano foi definido em contato com a orientadora, que forneceu a material base para fundamentação teórica no qual construímos nossas bases para compor o trabalho.

É essencial para o cidadão principalmente, se prestado de forma excelente, para tanto segue alguns autores pesquisados, e os enfoques das abordagens abaixo:

Drucker (2002) propõe que o desenvolvimento do capital humano proporciona vantagens competitivas às organizações, tais como:

- Reduz o custo e melhora a qualidade dos produtos e dos serviços;
- Reforça e amplia as atuais competências da entidade;
- Melhora e acelera a disseminação do conhecimento por toda a entidade;
- Aplica novos conhecimentos para melhorar os comportamentos internos;
- Estimula a inovação mais rápida e mais lucrativa de novos produtos

E de acordo com Schlesinger et al. (2008, p.37), A eficiência e a eficácia no setor público devem ser traduzidas como melhorias no atendimento à população. [...] Nesse sentido, o perfil do profissional capaz de assumir as responsabilidades das mudanças do setor público deve espelhar em suas competências a habilidade de gerenciar de forma transparente, orgânica e sistêmica.

4. A CONCEPÇÃO DA METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa aplicada, com objetivos descritivos, abordagem qualitativa e procedimentos de levantamento de dados.

O planejamento metodológico, abaixo descrito, envolve definição de *locus* e sujeitos de pesquisa, instrumentos de coleta de dados e procedimentos de campos e de análise de dados.

As secretarias a serem pesquisadas foram definidas após uma entrevista que fizemos com o secretário articulador da prefeitura de São Francisco do Conde, que nos forneceu dados para que escolhêssemos as secretarias: responsáveis pelas finanças, pelos processos administrativos e pela atenção e bem estar da sociedade que entrem outras são as que têm maiores demanda. Juntamente com nossa orientadora, elaboramos um questionário/entrevista que foi aplicado nas três secretarias na busca de diagnosticar a opinião dos funcionários sobre a importância do capital humano na gestão.

5. A COLETA E A ANÁLISE DE DADOS

O objetivo do levantamento de dados é conhecer, a partir da visão de diferentes níveis organizacionais, quais são os elementos do capital humano implementados, e quais deveriam ser implementados, no desempenho das atividades destas Secretarias. Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: O roteiro estruturado de entrevista que foi aplicado ao Secretário articulador do município de São Francisco do Conde e o questionário/entrevista aplicado aos respondentes nas secretarias pesquisadas. Para se elaborar o questionário foram considerados os seguintes aspectos: A aderência ao objetivo da pesquisa; a coerência com o referencial teórico; a clareza das questões; o número de questões, e a complexidade exigida nas respostas às questões.

Após a entrega de 30 questionários, sendo 10 para cada secretaria selecionada, houve algumas duvida existentes durante a elaboração das respostas que eram prontamente tiradas pelo pesquisador.

Com os questionários da entrevistas em mãos, iniciamos a análise global de todo os dados. Foram analisadas e observadas as respostas dadas pelos servidores da prefeitura de São Francisco do Conde, verificou-se que nas secretarias de processos administrativos, finanças e bem estar social, possuem em seu quadro um numero muito grande de pessoas que não possuem vínculos efetivos com a instituição, ocasionando uma sazonalidade na qualidade de serviços prestados a população, pois os servidores ficam a mercê da influencia política predominante por meio de vínculos partidários, muitos deles não passam por um treinamento para assumir seus cargos, o que gera baixa qualidade de serviços.

Portanto nas secretarias entrevistadas, nos mostram pouco entendimento dos servidores sobre a importância do capital humano, possui ainda, entraves no atendimento e certa desmotivação dos funcionários. Sendo assim, cabe ao gestor publico melhorar as suas remunerações através do plano de cargo e salários,

qualificar melhor os servidores e adquirir uma política de valorização, para que se atinja o êxito dos serviços públicos em questão.

6. CONTRIBUIÇÕES DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esperamos que nosso trabalho de conclusão de curso sobre a Importância do capital humano seja visto pelos gestores de São Francisco do Conde, como ferramenta para melhoria na qualidade da administração pública, e que eles percebam que muitos servidores não se satisfazem apenas com o alcance das metas e talvez até mesmo de receber uma grande promoção. O que eles, em sua maioria, buscam, é obter significado e sentido no trabalho que realizam; querem estar conscientes do seu papel na empresa e até mesmo na sociedade; se sentir importantes, acreditando nos valores da organização, cabendo assim ao novo líder incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal da equipe na qual atua.

Assim, é de fundamental importância à adoção de uma política de planejamento de recursos humanos em qualquer organização, considerando-se a importância das pessoas como atores principais nas relações de trabalho.

7. Conclusão

A Gestão do Capital humano e, conseqüentemente o estímulo ao aprendizado, à criatividade e a inovação estão fortemente ligados a melhores desempenhos.

Para que em uma empresa o conhecimento produza uma vantagem competitiva sustentável, ela deve gerenciá-lo de forma proativa, fazendo com que seja independente de qualquer funcionário. Em se tratando de empresa, jamais se deve agarrar em um único funcionário, pois ele pode não permanecer muito tempo ali, deve-se sim criar um perfil e extrair deste funcionário todas as competências que ele disponha e criando a identidade da empresa, com suas próprias competências.

Em relação ao funcionário, deve sempre estar se renovando, buscando novos cursos, novas formas de pensar e superando a expectativa da empresa, se tornando assim peça fundamental lá dentro e jamais passível de demissão, pois possui perfil proativo. O funcionário que ficar parado no tempo, e não buscar o constante aprendizado, dificilmente terá seu cargo garantido por muito tempo, tendo em vista a maneira com que o mercado tem se portado e a busca pelo melhor desempenho tornam as organizações verdadeiras caça-talentos, em busca do perfil perfeito, ou seja, aquele que poderá contribuir mais para o sucesso da empresa agregando todo seu conhecimento.

Vivemos em um mundo onde há muita informação disponível, e é necessária alta capacidade para encontrá-las e adaptá-las a novas situações.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

_____. **O Capital Intelectual**. Disponível em:
<<http://carreiras.empregos.com.br/printconteudo.htm>>. Acesso em: 09 ago. 2005

DAVENPORT, Thomas O. **O Capital Humano – O que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DURAND, Thomas. L'alchimie de La compétence. *Revue Française de Gestion*, Paris, n.127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO; José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências**: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: XXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Capital Humano**. São Paulo: Futura, 2000.

KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**: Recursos para a Economia baseada em Conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark.

NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2001.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários**. São Paulo: Atlas, 1990.