

GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM CHOQUE NA GESTÃO DO MUNICÍPIO DE MANAUS ATRAVÉS DA POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Autoria: Ana Flávia de Moraes Moraes, Armando Araújo de Souza Júnior,
Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira

Resumo

A preocupação com a gestão de pessoas passou a representar mais que uma discussão estratégica no âmbito de algumas organizações públicas. Entende-se hoje que as ações decorrentes do trabalho humano na esfera pública devem satisfazer as expectativas por serviços de excelência, tão demandados pelos usuários-cidadãos. Não é de hoje que a iniciativa pública vem implementando uma nova postura gerencial, sobretudo ao enxergar seus servidores como estratégicos para o processo de resgate da qualidade na prestação do serviço público. Não obstante, a execução de ações focadas em capacitação e desenvolvimento de pessoas vem constituindo um divisor de águas, quebrando paradigmas, desburocratizando e dando uma nova forma ao setor público. Nos últimos anos, com a necessidade de profissionalização dos servidores públicos e das práticas de gestão desenvolvidas dentro da Administração Pública em qualquer das esferas de poder, as escolas de governo ganharam notoriedade em função do importante papel que desempenham: o de oferecer ao profissional do setor público ações pedagógicas que modifiquem não só a atuação de cada um em seu ambiente de trabalho, mas que, sobretudo, possibilitem a ampliação da visão desses profissionais perante a sociedade. Isto não se configura como uma ação inovadora, excepcional. Apenas representa uma estratégia para que a organização alcance maiores e melhores resultados e, de forma mais específica em relação ao serviço público, melhore a sua imagem junto aos usuários de seus serviços. Tal resultado torna-se possível ao considerarmos que o desenvolvimento de competências profissionais, a médio e longo prazos, melhoraria a *performance* das organizações públicas focadas em resultados. Nesse sentido, com essa pesquisa, pretendeu-se avaliar a política de capacitação e desenvolvimento de pessoas no âmbito da Prefeitura Municipal de Manaus, considerando a sua realidade institucional. Essa análise foi processada com base na documentação existente, isto é, o relatório de gestão dos anos de 2009 e 2010, e na coleta de opiniões com os profissionais responsáveis pelo processo de capacitação e desenvolvimento da Fundação Escola de Serviço Público Municipal - FESPM. Com base nos dados e nas percepções coletadas, a FESPM pautou-se em projetos pedagógicos impactantes que tornaram sua atuação dinâmica e impulsionadora da gestão pública municipal, adotando novos padrões de qualidade na oferta de cursos, materializando um choque na gestão de pessoas do município de Manaus, pois os esforços, nesse sentido da capacitação e desenvolvimento, até o ano de 2008, eram tímidos e retraídos. A eficácia de tal política tem sido mensurada e atestada pela melhoria no desempenho dos servidores por ela já beneficiados, contribuindo de forma direta para o aprimoramento dos serviços prestados ao cidadão.

1. Introdução

A incorporação e manutenção de uma sistemática de Treinamento, Desenvolvimento e Educação nas organizações públicas representam uma das principais temáticas de discussão quando o assunto é a melhoria da *performance* das organizações públicas focadas em resultados, uma vez que, na era da informação, o conhecimento representa o recurso organizacional mais importante, o que permite considerar que o capital intelectual é um ativo organizacional (DAVENPORT, 1998).

A preocupação com a gestão de pessoas passou a representar mais que uma discussão estratégica no âmbito de algumas organizações públicas. Entende-se hoje que as ações decorrentes do trabalho humano na esfera pública devem satisfazer as expectativas por serviços de excelência, tão demandados pelos usuários-cidadãos. Nesse sentido, os profissionais devem estar preparados para utilizar técnicas e procedimentos adequados, bem como apresentar uma conduta compatível com as expectativas dos clientes e usuários do serviço público.

Nos últimos anos, com a necessidade de profissionalização dos servidores públicos e das práticas de gestão desenvolvidas dentro da Administração Pública em qualquer das esferas de poder, as escolas de governo ganharam notoriedade em função do importante papel que desempenham: o de oferecer ao profissional do setor público ações pedagógicas que modifiquem não só a atuação de cada um em seu ambiente de trabalho, mas que, sobretudo, possibilitem a ampliação da visão desses profissionais perante a sociedade.

Na cidade de Manaus, a partir do ano de 2009, a Fundação Escola de Serviço Público (FESPM), teve sua atuação reconhecida e priorizada pela administração da Prefeitura Municipal de Manaus. Com proposta pedagógica inovadora, a FESPM foi, no momento inicial da gestão, tida como a instituição responsável pela mudança de visão crítica e no desenvolvimento dos servidores públicos municipais. A idéia central foi oferecer ações de impacto, que estrategicamente capacitassem o servidor, apontando os benefícios que esse crescimento profissional traria, principalmente no atendimento às demandas da sociedade.

O presente artigo tem por objetivo avaliar a política de capacitação e desenvolvimento de pessoas como estratégia para alavancar a *performance* dos serviços prestados ao cidadão, no choque de gestão promovido pela Prefeitura Municipal de Manaus. Adotou-se como estratégia de pesquisa um estudo de caso de natureza qualitativa utilizando uma abordagem descritiva.

Os efeitos organizacionais causados pelas ações realizadas pela FESPM foram identificados a partir da percepção dos gestores municipais, demonstrada por meio da Avaliação de Desempenho. Os resultados obtidos demonstram que 70% dos gestores avaliaram que houve aumento no compromisso dos servidores capacitados, 67% acreditam que a oportunidade de qualificação profissional melhorou a estima desses servidores e 66% melhoraram a percepção dos conceitos de qualidade nos serviços públicos prestados.

Os investimentos na área de capacitação foram concentrados na edificação e consolidação de uma nova política de capacitação municipal diferenciada, capaz de preparar o servidor municipal para uma gestão pública eficiente e qualificada, voltada para resultados. Portanto, a capacitação possui um papel essencial a cumprir, no sentido de redefinir a prestação de serviço público. Por outro lado, os esforços de capacitação também promovem a motivação dos servidores. Em termos de políticas de gestão de pessoas, a capacitação tem um espaço decisivo no serviço público, uma vez que o Estado é uma das maiores organizações existentes neste país, dotado de uma pluralidade de funções que se transformam continuamente, o que demanda um esforço contínuo de ações de re-capacitação e requalificação que acompanhem, no mesmo ritmo, todas as mudanças que ocorrem na sociedade.

2. Referencial teórico

2.1 Base conceitual do estudo de TD&E

Vários são os autores que enveredam pelo estudo do Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E, que como todo objeto de estudo, apresentam, em um primeiro estágio, uma pluralidade de conceitos e definições não muito bem formalizadas, gerando concordâncias e discordâncias entre os que labutam neste campo do conhecimento. No entanto, só com a maturidade científica, fruto de sua própria evolução, o mesmo conseguirá estabelecer e consolidar sua base conceitual, como bem afirma Borges-Andrade (2006).

Avançar nas pesquisas, objetivando uma maior consistência não só na base teórica, mas também prática, especialmente do ponto de vista organizacional, passará a ser o grande desafio da ciência, sobretudo para fazer frente aos novos paradigmas mercadológicos, que foram impostos, principalmente pelo processo da globalização. É preciso considerar ainda os aspectos históricos e antropológicos que envolvem a aprendizagem humana, objetivando sua decifração e caracterização das diversas facetas do fenômeno em estudo. Borges-Andrade (2006) deixa claro que não se consegue atingir um alvo, a menos que ele esteja claramente demarcado.

O surgimento da expressão “desenvolvimento” foi atribuída a Nadler (1984) que a conceituou como sendo o processo de aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico. Na visão deste autor, o desenvolvimento contribui para a promoção de aprendizagem para empregados (ou não), e ajuda a organização a alcançar seus objetivos. O autor apresenta outras abordagens sobre a expressão desenvolvimento, tendo em comum a essência de transformar o indivíduo.

A educação pode ser considerada como uma das formas mais amplas de aprendizagem, pois extrapolam as fronteiras organizacionais. Além de preparar o indivíduo para o trabalho, preparam-no também para a vida e para o mundo.

A partir das constatações de Gil (1994), é possível compreender que a capacitação nas empresas tem sido desenvolvida seguindo enfoques diferentes. Atualmente, o que predomina, pelo menos nas grandes empresas, é o modelo sistêmico. Na perspectiva de Castanheiras (1993), a capacitação está sendo substituída por um processo de desenvolvimento contínuo.

2.2 Treinamento

Na visão de Bastos (1991), seguindo as regras das ciências sócio comportamentais, a área de treinamento e desenvolvimento (T&D), para a qual convergem conhecimentos de diversas áreas do saber, encontra-se envolta de uma série de problemas conceituais. Em se tratando do conceito de treinamento, Borges-Andrade (2006) apresenta de forma sistematizada várias contribuições, destacando-se as de: Henrichs (1976), ao apontar como sendo quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização; o de Nadler (1984) que considera a aprendizagem como fator necessário para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual e; Wexley (1984), que recupera a idéia principal a respeito do conceito de treinamento ao afirmar que é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.

Assim, o conceito de treinamento, em uma primeira perspectiva, pode ser compreendido, segundo Goldstein (1993), como um processo de aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho. Essa perspectiva preserva o entendimento inicial da UK Department of Employment (1971, *apud* Latham 1988), ao afirmar que treinamento é o desenvolvimento

sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimentos e habilidades requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho.

Borges-Andrade (2006) é bastante enfático ao afirmar que o papel do treinamento é o de ser usado quando for necessário formatar a aprendizagem numa direção específica, apoiando os indivíduos na aquisição de uma nova habilidade, ou ainda quando for necessário utilizar um novo conhecimento de uma determinada maneira ou em um determinado nível de proficiência, dentro de um tempo específico.

Deste modo, o conceito de treinamento pode ser sistematizado a partir das referências conceituais acima como sendo um processo de aprendizagem com vistas à melhoria contínua do desempenho organizacional, dentro de um período de tempo acordado.

2.3 Desenvolvimento

Sob a ótica empresarial, o desenvolvimento organizacional pode ser visto como sendo o somatório de vários estudos e pesquisas realizadas pela administração, desde a chamada Administração Científica com Taylor e Fayol e seus precursores, até os dias atuais, tais como: Porter (1989), Senge (1996), Fleury e Fleury (2001), entre outros, como bem enfatiza Ferronato *et al.* (2004).

Dentre os vários aspectos que foram pesquisados pelos autores supracitados, a educação profissional foi um dos principais indicadores de desenvolvimento organizacional, onde o treinamento recebeu importância e lugar de destaque nas estratégias das organizações, cuja evolução está intimamente ligada ao desenvolvimento tecnológico que ocorreu ao longo do século XX.

De forma geral, as organizações nunca demonstraram tanto interesse pelo aperfeiçoamento, do ponto de vista da TD&E, como o observado a partir das últimas décadas. Uma das origens dessa demanda desenfreada pela busca de conhecimento, principalmente aplicada ao mercado de trabalho, reside no processo de globalização da economia, que levou as empresas a implementarem uma nova dinâmica no que tange a velocidade com que as mesmas trabalham e fazem circular as informações necessárias para balizar o processo de tomada de decisão.

A globalização não só mudou a forma das organizações pensarem suas estratégias em termos de: planejamento, execução, coordenação, comando e controle de seus processos, mas sobretudo, cobrou uma nova postura organizacional, ou seja, uma visão macroambiental, sistêmica e integradora, forçando os executivos e empresários a mudarem seu comportamento frente aos novos desafios impostos pela era do conhecimento globalizado.

A saída para esse momento crucial da história contemporânea foi, e continua sendo, o de se investir na formação e qualificação continuada dos profissionais, dentro ou fora das organizações, agregando valor ao processo, principalmente com o auxílio prestimoso da tecnologia e das novas políticas de TD&E na qual, constantemente, seus colaboradores são submetidos.

A formação de blocos econômicos mundiais tem desempenhado outro papel importante nesse cenário, principalmente em face das quedas das barreiras alfandegárias e dos acordos multilaterais que levaram ao acirramento e a competição entre empresas. Tal fato vem indicando a necessidade do aprimoramento nas estratégias em termos de parcerias e alianças, como também vem conduzindo as organizações a um momento ímpar em sua história: o de se repensar estrategicamente, principalmente em termos de estruturas físicas, recursos tecnológicos e humanos, tanto na captação, quanto na manutenção de sua força de trabalho, evitando o aumento gradual do *turnover* com a respectiva perda, para concorrência, de recursos humanos que são “chaves”.

Para Nadler (1984), a expressão desenvolvimento de recursos humanos tem uma única e identificada função: refere-se à promoção de aprendizagem para empregados (ou não), visando ajudar a organização no alcance de seus objetivos. O autor define o conceito de desenvolvimento como aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico. Sallorenzo (2000) aponta para o mesmo fenômeno reconhecendo a natureza menos específica do vínculo entre desenvolvimento e o contexto de trabalho. Borges-Andrade (2006), ao citar Sallorenzo (2000), afirma que a autora define desenvolvimento como um processo de aprendizagem mais geral, porque propicia o amadurecimento do indivíduo de forma mais ampla, não específica para o posto de trabalho.

2.4 Educação

A educação pode ser considerada como uma das formas mais amplas de aprendizagem, pois extrapola as fronteiras organizacionais. Além de preparar o indivíduo para o trabalho, prepara-o também para a vida e para o mundo.

No sentido de buscar compreender a integração conceitual, Borges-Andrade (2006) apresenta os modelos propostos por Sallorenzo (2000), Zerbini (2003) e Carvalho (2003) que colocam o desenvolvimento englobando a educação e, um terceiro modelo onde a educação engloba o desenvolvimento, baseado nos pressupostos de Nadler (1984). Porém, o referido autor ressalta que a ordem não é tão importante, mas sim o entendimento e a distinção dos conceitos.

É preciso considerar, segundo Borges-Andrade (2006), o fato de que os conceitos acabam por traduzir a nova visão do homem e da educação que predomina nas organizações de nosso tempo. Neste sentido, as discussões iniciais giram em torno da falta de entendimento entre educação aberta e educação à distância que estão sendo usados como sinônimos em várias partes do mundo.

Definir educação aberta não é uma tarefa fácil. Existe um debate intenso entre os pesquisadores da área com relação às diferenças entre educação aberta e à distância. O avanço da tecnologia contribui em parte, para o aprofundamento dessa discussão. A própria literatura apresentada pelo autor indica muitas variações na natureza e na extensão da educação aberta.

Por outro lado, a educação à distância, na visão de alguns autores, não deve ser atribuída à idéia de ensino por computadores e redes virtuais. O termo deve ser encarado como algo mais abrangente, que engloba diversas maneiras de organizar as atividades de ensino e aprendizagem, incluindo as diferentes formas de estimular e assistir o estudo independente, isto é, a auto-instrução. Independentemente da discussão, existe o questionamento do atual sistema de ensino-aprendizagem praticado pelas instituições de ensino superior, principalmente, a partir de 1960.

Borges-Andrade (2006) finaliza essa discussão atribuindo à educação aberta um caráter mais filosófico e à educação à distância como sendo uma modalidade de ensino-aprendizagem, visão também defendida por muitos autores.

O autor supracitado resgata a modalidade de educação à distância para descrever o processo de aprendizagem diferente do sistema tradicional de sala de aula. Embora o conceito também seja muito discutido na literatura, ainda existe um *gap* de concisão e objetividade, principalmente em função de que alguns autores confundem definição com explicação, o que gera a formulação de enunciados extensos para o termo. O desenvolvimento tecnológico possibilitou o avanço da educação à distância e criou uma situação radicalmente nova, em que professores e estudantes estão em lugares diferentes, momentos diferentes e, por vezes, conectados permanentemente.

As práticas educacionais sempre estiveram presentes nas organizações. A educação corporativa, na visão de Vargas (2002) é um conceito emergente que surgiu em decorrência

das mudanças na estrutura física e estratégica das organizações, provocada pela Revolução Tecnológica iniciada em meados do século passado.

As Universidades Corporativas foram criadas pelas organizações como uma alternativa de aprendizagem que suprisse as suas necessidades, evoluindo os seus tradicionais centros de treinamentos para estruturas mais complexas voltadas para um processo no qual empregados de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho, de forma dinâmica e que atenda as reais necessidades empresariais (ALPERSDEDT, 2001).

Um outro processo de aprendizagem denominado *e-learning* vem tomando corpo no contexto organizacional. Os primeiros cursos baseados em máquinas de aprender, em 1960, abriram caminho para os treinamentos baseados por computador (TBC), ainda embrionários e restritos. Essa modalidade não introduz apenas uma nova tecnologia de aprendizagem, mas, sobretudo, uma nova forma de pensar em aprendizagem, principalmente, em um cenário de constantes transformações, do surgimento de novos conhecimentos e do avanço em alta velocidade das novas tecnologias. Nesse sentido, é importante refletir sobre as atuais estratégias de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E).

2.5 TD&E aplicado ao serviço público: a possibilidade de se instituir um “choque na gestão”

A necessidade de redefinição da qualidade da prestação do serviço público demanda às instituições públicas a redefinição de seu próprio papel, no que se refere à busca por níveis mais satisfatórios de eficiência e eficácia. Ao se referenciar este contexto, foco em resultados deve se configurar como uma filosofia de gestão. Nesse sentido, as organizações só serão verdadeiramente mais competitivas se houver um investimento nos profissionais que nelas atuam. Portanto, investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação são um meio para se promover um “choque na gestão pública”.

O sentido do termo “choque” é simbólico, simplesmente para caracterizar os impactos e/ou efeitos decorrentes dos investimentos em TD&E sobre as pessoas e, conseqüentemente, sobre as organizações. Até porque, não é de hoje que a iniciativa pública vem implementando uma nova postura gerencial, sobretudo ao enxergar seus servidores como estratégicos para o processo de resgate da qualidade na prestação do serviço público. Não obstante, a execução de ações focadas em TD&E vem constituindo um divisor de águas, quebrando paradigmas, desburocratizando e dando uma nova forma ao setor.

Com a criação das fundações, escolas de governo, institutos ou mesmo através das Universidades (tradicionais, virtuais, corporativas), sejam nas esferas municipais, estaduais ou federais, o poder público tem elevado o conhecimento, não só no âmbito interno, mas o democratizado, de forma a se tornar referência para a própria sociedade que dele demanda. Com o advento tecnológico, a prestação do serviço público vem apresentando, de forma gradual, uma maior transparência e objetividade na condução de suas atividades, principalmente as operacionais.

Em Manaus, a Fundação Escola de Serviço Público- FESPM vem desenvolvendo um papel fundamental, pautado na busca contínua da profissionalização dos seus servidores, bem como, proporcionando ações pedagógicas para desenvolver as competências internas visando as novas exigências advindas do dinamismo vivenciado pela sociedade contemporânea.

Ainda com foco na excelência em gestão, a FESPM pretende lançar a Universidade Corporativa Municipal (UCM), a primeira da região norte, que segundo o plano de metas para 2011, será o grande diferencial no desenvolvimento de talentos humanos na gestão pública, ao promover a geração, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, através de um

processo de aprendizagem ativa e contínua, conforme descrito em seu balanço de gestão dos anos de 2009 e 2010. (FESPM, 2011).

3. O campo da pesquisa

A Fundação Escola de Serviço Público Municipal (FESPM) foi criada em 1996 com a denominação de escola de Serviço Público e adotou o atual nome dez anos mais tarde. Prevista na constituição brasileira e na lei orgânica do município, a escola de Governo de Manaus é competente para ofertar ações pedagógicas de capacitação, promover conhecimento corporativo no âmbito da Administração Pública, formando e aperfeiçoando servidores públicos, agentes políticos, membros de Poder e usuários dos serviços prestados pelo município, mediante a execução ou o incentivo à promoção de programas de treinamento e qualificação profissional voltados para a modernização e a gestão eficiente dos serviços públicos.

A missão da FESPM foi redefinida em 2010 e objetiva proporcionar ações pedagógicas aos servidores públicos, aprimorando suas competências, aptidões e habilidades buscando excelência no exercício da gestão pública. Ser reconhecida nacionalmente como modelo de excelência de universidade corporativa e de capacitação dos servidores públicos e da sociedade é a visão de futuro da nova FESPM.

Com tamanha responsabilidade na formação dos servidores, a FESPM trabalha com os seguintes valores: responsabilidade social, transparência, ética, espírito empreendedor, agilidade, comprometimento, parceria, conhecimento, unidade/igualdade.

4. Percurso metodológico

O objetivo geral desta pesquisa foi avaliar a política de capacitação e desenvolvimento de pessoas como estratégia para alavancar a *performance* dos serviços prestados ao cidadão, representando um novo olhar sobre a gestão de pessoas no serviço público, em decorrência do choque de gestão promovido pela Prefeitura Municipal de Manaus. Para atender a esse objetivo, a pesquisa foi estruturada a partir de um estudo de caso de natureza qualitativa, com uma abordagem descritiva (YIN, 1984; MINAYO, 2001; COOPER e SCHINDLER, 2003).

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é um método de pesquisa em ciências sociais e sua necessidade surge do desejo de se entender os fenômenos sociais complexos, apresentando como principal vantagem à compreensão profunda do fenômeno estudado.

Em um estudo descritivo de natureza qualitativa, podem-se expor as características de uma determinada população, analisar os fatos e fenômenos de uma realidade e buscar a descoberta ou a verificação de ligações entre determinadas variáveis (SELLTIZ *et al*, 1987; TRIVIÑOS, 1987; MINAYO, 2001).

Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos, como estudo de caso, experiência pessoal, entrevistas, dentre outros, que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Para esses autores, a pesquisa qualitativa é um campo de investigação que atravessa disciplinas, campos e temas. Em torno da pesquisa qualitativa, podemos encontrar uma família interligada e complexa de termos, conceitos e suposições de diversas fases da história da ciência moderna.

De acordo com Gil (2007), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno e, concomitantemente, preocupa-se em identificar fatores que possam determinar ou que contribuam para a ocorrência de determinado fenômeno. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa, sob a ótica do problema, considera, então, que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, sendo que

seu processo e seu significado constituem os seus objetivos principais, conforme citam Silva e Menezes (2001).

Stake (1994) argumenta que a importância desse tipo de estudo não está, de fato, em identificar situações generalistas, mas sim no que se pode aprender com ele ou a partir dele, uma vez que, potencialmente, o estudo de caso poderá gerar contribuições em que, no futuro, poderão ser generalizadas, se submetidos a uma análise conjunta com outros estudos.

Com essa fundamentação, pretendeu-se avaliar as políticas de capacitação e desenvolvimento de pessoas no âmbito da Prefeitura Municipal de Manaus considerando a sua realidade institucional. Essa análise foi processada com base na documentação existente e na coleta de opiniões com os profissionais responsáveis pelo processo de capacitação e desenvolvimento da Fundação Escola de Serviço Público Municipal - FESPM.

A documentação consultada, através da análise do Balanço de Gestão dos anos de 2009 e 2010, expressa o conjunto de fontes secundárias. Os dados primários foram obtidos através da realização de entrevistas semi-estruturadas com os gestores da FESPM.

Como instrumento de pesquisa qualitativa, a entrevista permite, segundo Rey (2005), um diálogo entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa. As conversações geram uma co-responsabilidade devido a cada um dos participantes se sentirem sujeitos do processo, facilitando a expressão de cada um por meio de suas necessidades e interesses. Nesse processo, cada participante atua de forma reflexiva, ouvindo e elaborando hipóteses por intermédio de posições assumidas por ele sobre o tema de que se ocupa. Segundo este autor, o pesquisador, diante de cada resposta, pode reagir de várias formas, dependendo da sua criatividade e de seus objetivos na pesquisa.

Thiollent (1997) cita que a entrevista semi-estruturada, deve conter um pequeno número de perguntas abertas relacionadas com os problemas que foram julgados prioritários pelo pesquisador. Com o andamento da pesquisa, durante a fase de coleta de dados, tais prioridades podem ser redefinidas. Para a realização desta pesquisa, foram entrevistados dois gestores da FESPM.

Após a realização das entrevistas e suas respectivas transcrições, foi utilizada a Análise de Conteúdo como método para promover a organização das informações coletadas durante as entrevistas. Segundo Bardin (1995), a análise de conteúdo se define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações alicerçada no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto.

Para Bauer (2002) e Vala (2003), a análise de conteúdo também pode ser caracterizada como procedimento de fragmentação de textos com o objetivo de identificar regularidades. Na visão de Rodrigues e Leopardi (1999) a análise de conteúdo é definida como um método que trabalha indispensavelmente com os procedimentos de classificação, codificação e categorização dos conceitos, e cuja intenção, segundo Bardin (1977), é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou de recepção na comunicação. Desta forma, o pesquisador deve-se orientar por um conjunto de decisões sobre tais conceitos, definindo-os de forma clara e objetiva, para não correr o risco de ora incluir um significado, ora outro, numa dada categoria.

Para a operacionalização do método, foi utilizada a proposta de Bardin (1977) que divide o processo em três etapas: (1) Pré-análise das entrevistas transcritas; (2) Exploração do Material e; (3) Tratamento dos Resultados.

5. Apresentação e análise dos resultados

A Prefeitura de Manaus tem atualmente 33 unidades administrativas entre secretarias, fundações e institutos. Uma parte funciona no prédio da Prefeitura localizado no bairro da Compensa, zona oeste de Manaus, mas, uma boa parte da estrutura do executivo municipal

funciona em prédios distribuídos em várias zonas da cidade. Secretarias que desempenham atividades importantes como as de educação, infra-estrutura e saúde ainda possuem, fora da sede (já descentralizada), distritos que, por sua vez, administram uma série de unidades menores. Fazer com que a comunicação chegue a todos esses lugares é uma tarefa árdua, mesmo com todos os canais de comunicação disponíveis pela FESPM. Para minimizar esse vácuo de informação entre os servidores das unidades centrais e as menores, a FESPM foi à campo. O trabalho iniciou em 2009 e continua até hoje. No início do ano é elaborado um cronograma de visitas e os técnicos da Fundação vão aos locais munidos da programação de cursos e dos questionários de levantamento de demandas. Só em 2009, foram mais de 30 visitas. O fragmento de discurso da Diretora Presidente da FESPM retrata a retomada das ações de capacitação promovidas pela Instituição.

“Se 2009 teve o signo da retomada, a 2010 cumpria alcançar uma dimensão maior. Por isso, já no seu início definíamos 2010 como o ano da superação. Felizmente, as realizações obtidas no ano fizeram jus a esse título. Superamos os desafios e, nesse período, vamos pavimentando o caminho futuro. Daí dizermos que é como se o ano de 2010 superasse o próprio espaço de seus dias, porquanto arremesse para frente, num processo contínuo apto a ir consolidando, paulatinamente, cada uma das etapas da implantação da política de capacitação, com resultados positivos para o servidor público municipal e para o cidadão”.

A partir desta iniciativa, os procedimentos para a elaboração das ações de formação seguem os seguintes passos: levantamento de demanda, análise, prospecção de ajuste e a elaboração do programa de treinamento. As ações pedagógicas realizadas em 2009 e 2010, fruto da operacionalização desta metodologia, estão evidenciadas na Figura 1 e Figura 2.

ITEM	AÇÕES	QUANTIDADE DE TURMAS	QUANTIDADE DE SERVIDORES ATENDIDOS
1	Atualização profissional de Agentes de Trânsito	4	111
2	Capacitação de Monitores do IMPLURB	1	11
3	Ciclo de Palestras “Novas perspectivas nas relações de trabalho no serviço público”	2	78
4	Ciclo de Palestras para os permissionários de mercados e feiras e comércio informal	3	68
5	Comportamento Organizacional: o atendimento como diferencial nas organizações públicas	2	51
6	Comportamento Organizacional: qualidade nas organizações públicas	2	61
7	Comportamento Organizacional: relações interpessoais nas organizações públicas	3	78
8	Contabilidade Pública	4	60
9	Direito Administrativo para o serviço público	4	63
10	Elaboração de folha de pagamento	1	30
11	Elaboração de projetos para captação de recursos – Turma 01	1	21
12	Elaboração de projetos para captação de recursos – Turma 02	1	26
13	Gestão de patrimônio, materiais e serviços	1	56
14	Lei Orgânica do município de Manaus	3	81
15	Licitações, contratos e convênios	2	89
16	Planejamento, execução e controle orçamentário	1	43
17	Redação oficial: novo acordo ortográfico	4	226
18	Seminário de integração da estratégia saúde da família e vigilância em saúde	18	2.500
19	Técnicas de Arquivamento	2	69

ITEM	AÇÕES	QUANTIDADE DE TURMAS	QUANTIDADE DE SERVIDORES ATENDIDOS
20	Palestra sobre o funcionamento do serviço público para os alunos do CEL	1	27
21	Curso de aperfeiçoamento em Gestão Pública de Cidades – Módulo I: Gestão de Pessoas	4	73
22	Capacitação em saúde e segurança no trabalho de limpeza e coleta dos resíduos urbanos	9	498
23	Palestra: Uma nova atitude no mundo do trabalho; ética e etiqueta profissional.	1	100
24	Palestra: O servidor público no contexto atual	2	600
25	Curso de formação de pregoeiros (presencial e eletrônico)	1	14
26	Treinamento do GFIP/SEFIP 8.4	1	31
27	Curso de aperfeiçoamento em Gestão Pública de Cidades – Módulo IV: Gestão Orçamentária e Financeira	1	80
28	A Lei de Responsabilidade Fiscal	1	37
TOTAIS		80	5.182

Figura 1: Ações realizadas em 2009.

Fonte: Balanço de Gestão 2009/2010 – Plano de Metas 2011 da FESPM, 2011.

ITEM	AÇÕES	QUANTIDADE DE TURMAS	QUANTIDADE DE SERVIDORES ATENDIDOS
1	Gestão Orçamentária e Financeira	1	44
2	Gestão de Recursos Materiais e Patrimoniais	2	78
3	Gestão dos Serviços Públicos Municipais	2	68
4	Legislação Ambiental e Urbanística	2	73
5	Gestão dos Recursos e Responsabilidade Ambiental	2	72
6	Palestra: A marca chamada VOCE	1	51
7	Aprendendo a redigir	2	82
8	Excelência em Marketing de Atendimento	2	66
9	Retenções Previdenciárias	2	75
10	Gestão Estratégica da Cidade	1	66
11	Redação Jurídica	1	39
12	Liderança no contexto atual da Administração Pública	2	60
13	Lei Orgânica do Município de Manaus - LOMAN	2	67
14	Aspectos urbanísticos das cidades	2	66
15	Ética e as Relações Interpessoais como diferencial no atendimento da Guarda Municipal	10	231
16	Serviço Público Municipal: qualidade no atendimento às pessoas com deficiência	4	89
17	Elaboração de Projetos	2	86
18	Primeiro Encontro Municipal de Administração Pública: desafios e perspectivas para a Copa 2014	1	125
19	Espanhol básico	3	61
20	Inglês Instrumental	3	68
21	Orçamento Público	1	26
22	Gerenciamento de Projetos	1	28
23	Gestão de contratos e convênios com ênfase no SICONV	1	30
24	Mídia no serviço público: os novos desafios do Assessor de Comunicação- Módulo I: Redação Jornalística	1	70
25	Licitações	1	43
26	Mídia no serviço público: os novos desafios do Assessor de Comunicação - Módulo II: Gestão Estratégica de Comunicação	1	59
27	Mídia no serviço público: os novos desafios do Assessor de Comunicação - Módulo III: Prática em Assessoria de	1	47

ITEM	AÇÕES	QUANTIDADE DE TURMAS	QUANTIDADE DE SERVIDORES ATENDIDOS
	Comunicação		
28	Primeira semana do Orçamento Público Municipal: democratizando o conhecimento	1	79
29	Mídia no serviço público: os novos desafios do Assessor de Comunicação - Jornada de integração Assessores e Mídia	1	6
30	Ciclo de Palestras Jurídicas (Primeira Palestra: Transformando o evento “Copa do Mundo” como elemento de instrumentação jurídica de Planejamento Urbano e de Políticas Públicas)	1	16
31	Desenvolvimento de Competências Profissionais	1	40
32	Inglês I	3	43
33	Espanhol I	3	45
34	Libras	1	38
35	Gerenciamento de Projetos	1	43
36	Gestão Estratégica de Pessoas	1	36
37	Introdução a Metodologia Seis Sigma	1	15
38	I Seminário de Integração dos novos servidores da Prefeitura de Manaus	2	192
39	Lançamento da Campanha “Servidor Solidário – 2010”	1	480
40	Logística Básica	1	23
41	Palestra “Finanças Domésticas”	1	22
42	Palestra em homenagem ao servidor público “O novo perfil do servidor público”	1	500
43	Conselho Tutelar – Missão, Atribuições, Ética, Postura Profissional – Módulo I	1	32
44	Elaboração de Projetos	2	68
45	Planejamento Estratégico	1	24
46	Conselho Tutelar – Missão, Atribuições, Ética, Postura Profissional – Módulo II	1	19
47	Conselho Tutelar – Missão, Atribuições, Ética, Postura Profissional – Módulo III	1	24
48	Cessão de sala		825
49	Lançamento do Catálogo de Cursos 2010	1	209
50	Culto Ecumênico	1	735
51	Evento “Dia do Estagiário”	1	667
	TOTAIS	83	6.051

Figura 2: Ações realizadas em 2010

Fonte: Balanço de Gestão 2009/2010 – Plano de Metas 2011 da FESPM, 2011.

A evolução das ações pedagógicas estão evidenciadas nas Figuras 3 e 4. Em 2009, foram 80 turmas reunidas, somando mais de 5 mil servidores atendidos. Em 2010, foram 83 turmas e 6 mil servidores participantes.

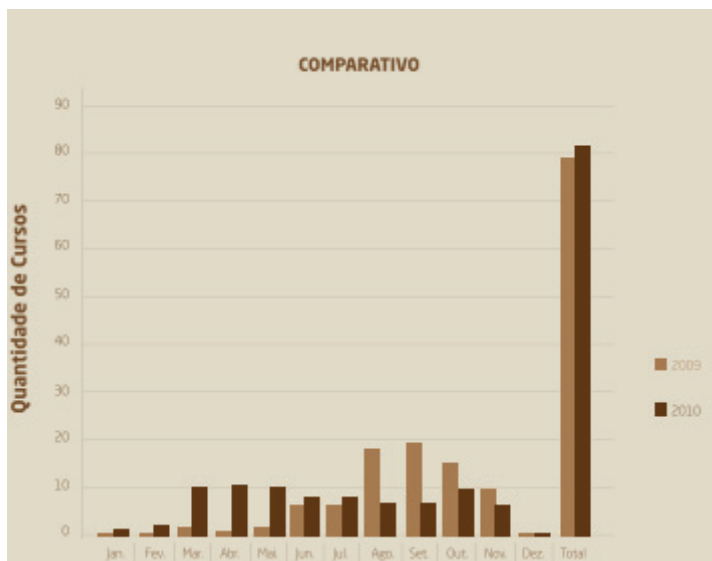


Figura 3: Evolução das ações pedagógicas.

Fonte: Balanço de Gestão 2009/2010 – Plano de Metas 2011 da FESPM, 2011.



Figura 4: Evolução das ações pedagógicas.

Fonte: Balanço de Gestão 2009/2010 – Plano de Metas 2011 da FESPM, 2011.

Diante da adesão dos servidores municipais à Política de Capacitação que começou a ser implantada em 2009, foi prática da FESPM, nos dois últimos anos, a realização da Avaliação de Desempenho para percepção dos efeitos e impactos no ambiente organizacional gerados pela oferta das ações pedagógicas. Os ganhos institucionais são identificados a partir de alguns indicadores apontados como fundamentais para o aprimoramento eficaz de competências. São eles: motivação, engajamento institucional, relacionamento interpessoal e entre grupos, habilidade técnica, qualidade nos serviços públicos e compromisso.

Para obter o resultado foi aplicada uma pesquisa por meio do preenchimento de um questionário entregue aos gestores dos órgãos municipais, preferencialmente àqueles responsáveis diretos pelo servidor que participou de cursos e eventos promovidos pela FESPM. O *feedback* da Avaliação Institucional é indispensável para a execução de uma intervenção organizacional, se necessário, e também para a definição de novas diretrizes objetivando o aprimoramento institucional conforme observado no fragmento de discurso da Diretora Presidente da FESPM.

“Interessa-nos a manutenção de uma política de capacitação constante, no qual a transformação do perfil cultural do servidor, mediante sua profissionalização, seja regra que alicerce uma gestão municipal de técnicas administrativas modernas. Tudo consumado na prestação de um serviço público eficaz ao cidadão, sentido primaz de nossas atividades”.

Pode-se afirmar que a participação espontânea e responsável dos chefes de setores das unidades administrativas alcançadas pelos programas, na aplicação do instrumento de coleta de dados, voltado para percepção e expectativas do seu ambiente de trabalho, contribuiu decisivamente para a efetivação desse trabalho, espelhando uma nova compreensão do Clima Organizacional nas unidades da Prefeitura.

O resultado da pesquisa mostra um avanço não só na Política de Capacitação da Prefeitura de Manaus, mas, sobretudo, o interesse e a participação positiva dos servidores públicos, que demonstram, por meio da pesquisa, o aumento da auto-estima e preocupação com o desenvolvimento profissional, o que mostra a percepção do servidor municipal em aprimorar suas competências trazendo benefícios para o dia-a-dia profissional e o bem estar pessoal.

Gestores de secretarias e órgãos públicos municipais, diretamente responsáveis pelos servidores que passaram pelas salas de aula da FESPM, indicam que 70% do seu pessoal aumentou a dedicação e o esforço pessoal em se aperfeiçoar depois da conclusão do curso ou ação pedagógica. Mais de 67% aumentaram a auto-estima com a oportunidade de participar de um evento destinado ao aperfeiçoamento profissional. E cerca de 66% melhoraram a percepção dos conceitos de qualidade nos serviços prestados.

Para solidificação da capacitação municipal, no desenvolvimento permanente das competências e conhecimentos dos servidores municipais, a FESPM encerrará o ano de 2011 com a elaboração do Projeto FESPM Universidade Corporativa Municipal (UCM). A primeira UCM da região norte será um projeto destinado à união de vários campos do saber, com o objetivo de formar e desenvolver os talentos humanos na gestão pública, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem ativa e contínua, gerando resultados para a gestão municipal.

As escolas de Governo transitando para universidades corporativas é uma realidade imposta pelas mudanças das grandes organizações e pela necessidade de alinhar e desenvolver talentos humanos de acordo com as estratégias organizacionais, por meio da aprendizagem permanente, funcionando como uma ferramenta estratégica para o alcance das metas da instituição, conforme observado no fragmento de discurso da Diretora de Capacitação e Desenvolvimento da FESPM.

“Além das ações pedagógicas realizadas em 2009 e em 2010, a FESPM também realizou estudos gerenciais e produção de conteúdo iniciados com a Reforma Administrativa da Prefeitura Municipal de Manaus. O redesenho da estrutura administrativa foi voltado à nova concepção de Administração Pública voltada para resultados. Os estudos eram focados na adequação organizacional para flexibilidade, agilidade no poder de decisão e desburocratização dentro dos órgãos públicos municipais”.

No contexto da Administração municipal com foco em resultados e que preza pelos servidores que nela atuam, observa-se a real necessidade de estudos concernentes à gestão por competência. Nesse sentido, a FESPM realizará análises para elaboração e implantação em torno do Sistema de Gerenciamento de *Performance*. Tal ferramenta irá mapear e gerenciar os conhecimentos individuais e institucionais, além de analisar o potencial de talentos no âmbito da Prefeitura de Manaus, servindo também de subsídios para informações do Plano de

Cargos, Carreiras e Salários. Como ferramenta de apoio e a fim de mensurar com mais precisão o perfil de cada servidor, será realizada a pesquisa do nível de engajamento do servidor que identificará o grau de envolvimento e satisfação no trabalho. Atualmente o conceito de engajamento se tornou mais amplo, podendo ser representado por aqueles profissionais produtivos, leais, impulsionadores da inovação e que movem à instituição através de críticas construtivas e níveis consistentes de alto desempenho.

6. Considerações finais

A Fundação Escola de Serviço Público – FESPM pautou-se em projetos pedagógicos impactantes que tornaram sua atuação dinâmica e impulsionadora da gestão pública municipal, o que legitima o sentido da expressão “choque de gestão” na política de capacitação e desenvolvimento de servidores públicos municipais. Ainda nesse sentido, os resultados da adesão do servidor municipal à nova política de capacitação fizeram com que os números de 2009 surpreendessem, alcançando mais de 5.000 servidores capacitados, por meio de 80 turmas com total de 1.000 horas/aula em ações pedagógicas.

Passado o primeiro ano de implementação dessa nova política, que foi denominado de “Ano da Retomada”, a FESPM partiu para projetos pedagógicos que realmente superassem a expectativa do servidor municipal. Por esta razão, o ano de 2010 foi intitulado de “Ano da Superação”. Superação esta demonstrada na implementação de ações direcionadas à formação, qualificação e capacitação dos servidores em temas ainda mais alinhados aos objetivos e metas de cada unidade da Prefeitura Municipal de Manaus.

Em 2010, foram capacitados mais de 6.000 servidores através da realização de 83 turmas que totalizaram 1.640 horas/aula. Um fato importante na realização dessas ações foi a preocupação com a qualidade do quadro de professores. Do total de professores que participaram das ações de capacitação nos dois anos analisados, 90% (noventa por cento) tinham mestrado ou doutorado.

O investimento na formação continuada com eficiência e cidadania para o alcance do princípio da gestão por competência se mostra inequívoco quanto analisamos os cursos que foram ministrados no período de 2009 e 2010.

Vale ressaltar ainda que com a criação da Universidade Corporativa Municipal (UCM) a Fundação Escola de Serviço Público – FESPM caminha a passos largos para a consolidação de uma estratégia voltada para a educação continuada dos servidores públicos municipais, uma iniciativa inédita na Região Norte do País.

Com resultados tão motivadores, outras pesquisas poderiam ser realizadas com o intuito de se aprofundar a eficácia da nova política de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos municipais. Por exemplo, poderiam ser investigados os seguintes objetos: (1) a relação entre os investimentos em treinamento e desenvolvimento e a melhoria do clima organizacional nas unidades da prefeitura; (2) a redução das ocorrências de retrabalho e/ou ineficácia operacional; e ainda (3) verificar se o usuário-cidadão percebe alguma melhoria nos serviços prestados pela prefeitura, tomando como referência a atuação dos servidores públicos municipais.

7. Referências bibliográficas

ALPERSTEDT, C. **Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição.** Revista de Administração Contemporânea (RAC). V. 5, n. 3, set, 2001.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 189-217.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

_____. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 1995.

BASTOS, A.V.B. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento**. Revista de Administração da USP, V.26, n4 p.87-102, 1991.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CASTANHEIRA, Joaquim. **A escada está na horizontal**. Revista Exame. São Paulo: Ed. Abril, p. 86-88, 29 set. 1993.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura**. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVENPORT. T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 1998

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. S **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.

FERRANATTO, S. P.; MONARI, J. D. C.; MADRUGA, L. R. da R.; **Redes de Supermercados de Santa Maria: um enfoque na gestão do desenvolvimento dos talentos humanos**. XI SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 2004.

FESPM, Fundação Escola de Serviço Público Municipal. **Balanco de Gestão 2009/2010 – Plano de Metas 2011**. Manaus, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDSTEIN, I. L. **Training in Organizations**. Pacific Grove, 1993.

LATHAM, G. P. **Human Resource Training and Development**. Annual Review of Psychology, v. 29, p. 545-582, 1988.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NADLER, L. **The Handbook of Human Resource Development**. New York: John Wiley & Sons. U.S. Army Field Artillery School (1984).

REY, F. G. **Pesquisa qualitativa e Subjetividade**: Os processos de construção da informação. São Paulo: Thompson Learning: São Paulo, 2005.

RODRIGUES, M. S. P.; LEOPARDI, M. T. **O Método de Análise de Conteúdo: uma versão para enfermeiros**. Fortaleza: Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura, 1999.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho: analisando e comparando Modelos de Predição**. Brasília, 2000. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais: medidas nas pesquisas sociais**. v. 2. 2. ed. . São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, E. L. da.; MENEZES, E. M.. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratórios de ensino a Distância da UFSC, 2001.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, K.S.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. London : Sage Publication, 1994, p. 236-247.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALA, J. A Análise de Conteúdo. In: SILVA, A.S.; PINTO, J. M. **Metodologia das Ciências Sociais**. 12 ed. Porto: Edições Afrontamento, 2003. p. 101-128.

VARGAS, M. R. M. Educação à Distância no Contexto da Mudança Organizacional. In: LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

YIN, R. K. **Case Study Research: design and methods**. Beverly Hills: Sage, 1984.

_____. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.