



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
Departamento de Administração

Raíssa Paiva Pires

## **Impactos da Capacitação no Serviço Público: Análise da Percepção dos Servidores do Senado Federal**

Brasília – DF  
2020

Rafissa Paiva Pires

## **Impactos da Capacitação no Serviço Público: Análise da Percepção dos Servidores do Senado Federal**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Ms. Elizânia de Araújo Gonçalves

Brasília – DF  
2020

Dedico este trabalho aos meus pais e meus irmãos,  
meus maiores exemplos. Sem vocês eu não estaria aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por guiar sempre meu caminho e por seu infinito amor em cada detalhe da minha vida.

Agradeço à minha família, principalmente meu pai, minha mãe e meus irmãos, por me incentivarem e fornecerem todo o apoio necessário nessa jornada.

Agradeço imensuravelmente à minha orientadora Elizânia de Araújo Gonçalves, por sua orientação inigualável, atenção e apoio que guiaram meus passos até aqui.

Agradeço aos servidores do Senado Federal, que contribuíram com seu tempo e dedicação à pesquisa, especialmente à servidora Rejane Andrade de Souza Barreto, pela sua grande contribuição no trabalho.

“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós mesmos”.

Friedrich Nietzsche

## RESUMO

A capacitação tem sido bastante valorizada no ambiente de trabalho pois, conforme diversos autores afirmam, ela pode trazer melhorias na qualidade dos serviços prestados. Nesse contexto, o presente trabalho buscou identificar e analisar, junto aos servidores do Senado Federal, as concepções acerca dos impactos das políticas de capacitação na eficiência dos serviços prestados e na atuação dos servidores públicos, por meio de um estudo de caso no órgão em questão. Para tanto, o método de pesquisa escolhido foi o quali-quantitativo, com questionário do Google Forms lançado a uma amostra de servidores. Fatores como motivação, eficiência, confiança, remuneração e liderança foram analisados no contexto do impacto da capacitação no dia a dia dos servidores. Os resultados indicam que, de fato, a capacitação gera melhorias na prestação dos serviços públicos e que há o uso significativo das técnicas aprendidas nos cursos de capacitação nas atividades laborais, com destaque para a importância da capacitação do líder para o relacionamento com a equipe. Ademais, os cursos melhoraram a qualidade do trabalho, aumentaram a motivação e tornaram os servidores mais receptivos a mudanças. Conclui-se, portanto, que a capacitação traz melhorias significativas na prestação dos serviços pelos servidores públicos. Para trabalhos futuros, sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas que busquem entender o motivo de os servidores não recordarem tanto os conteúdos aprendidos nos cursos, a fim de realizar uma possível reestruturação dos cursos oferecidos, com novas técnicas e maior intervenção do órgão no quesito de planejamento. Além disso, sugere-se o estudo sobre talentos dos funcionários.

Palavras-chave: capacitação, Senado Federal, melhorias, prestação de serviços.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Esquema de Processos de Desenvolver Pessoas.....	16
Figura 2: Principais vantagens e desvantagens da pesquisa <i>online</i> .....	34
Figura 3: Escala de Likert.....	36
Figura 4 - Gráfico sobre uso das técnicas do treinamento nas atividades laborais.....	38
Figura 5 - Gráfico sobre transmissão do conhecimento adquirido aos colegas de trabalho .....	39
Figura 6 - Gráfico sobre melhora na qualidade do trabalho com os cursos de capacitação .....	40
Figura 7 - Gráfico sobre o aumento da motivação no trabalho com os cursos de capacitação .....	41
Figura 8 - Gráfico sobre utilidade e recordação com clareza dos conteúdos dos cursos .....	42
Figura 9 - Gráfico sobre a percepção de maior receptividade a mudanças após a realização dos cursos.....	43
Figura 10 - Gráfico sobre o desenvolvimento das atividades laborais com maior rapidez após realizar os cursos .....	44
Figura 11- Gráfico sobre a redução dos erros nas atividades de trabalho após a realização dos cursos de capacitação.....	44
Figura 12 - Gráfico sobre o aumento de confiança na tomada de decisões complexas devido aos cursos de capacitação .....	46
Figura 13 - Gráfico sobre o impacto positivo das políticas de capacitação na qualidade dos serviços prestados.....	47
Figura 14 - Gráfico sobre a motivação por os cursos de capacitação terem impacto positivo na remuneração .....	48
Figura 15 - Gráfico sobre a capacitação do líder como fator fundamental para o relacionamento dele com a equipe.....	50

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2	OBJETIVO GERAL	13
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4	JUSTIFICATIVA	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	15
2.2	A CAPACITAÇÃO E MELHORIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	20
2.3	LEGISLAÇÃO FEDERAL E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS	25
2.3.1	CONSTITUIÇÃO FEDERAL	26
2.3.2	DECRETO Nº 9.991/2019 E POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL - PNDP	27
2.4	POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO DO SENADO FEDERAL	29
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b>	<b>30</b>
3.1	TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA	30
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA, INDIVÍDUOS OBJETO DE ESTUDO	33
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA	34
3.4	CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	35
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS</b>	<b>37</b>
4.1	ANÁLISE ESPECÍFICA DAS RESPOSTAS DOS SERVIDORES	37
4.2	ANÁLISE GERAL DAS RESPOSTAS DOS SERVIDORES	51
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>53</b>
	REFERENCIAL TEÓRICO	55
	APÊNDICE 1	60
	APÊNDICE 2	61



## 1 INTRODUÇÃO

A capacitação dos servidores é importante em diversos aspectos, como a qualidade dos serviços prestados à comunidade. Não faz muito tempo que acreditava-se que as metas das organizações não estavam de acordo com os objetivos próprios das pessoas (Chiavenato, 2002). Todavia, verificou-se que a sinergia de esforços permite uma solução do tipo ganha-ganha, onde as duas partes alcançam suas metas e objetivos e proporcionam um serviço de qualidade à sociedade.

A Gestão de Pessoas possui seis processos básicos, segundo Chiavenato (2002): o processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Esses processos estão ligados entre si e por isso devem estar sempre em equilíbrio para o bom funcionamento da organização. Como forma de integrar esses processos, o *balanced scorecard* entra em ação. Esse método auxilia na gestão estratégica da organização e pode identificar possíveis lacunas de capacitação, por exemplo.

Para Bacon (1999), autor que apoia a ideia de desenvolvimento de líderes para a eficácia na capacitação, o setor público tornou-se consciente do valor da liderança na reestruturação da administração a fim de se alinhar às demandas do século XXI. No setor público, um grande incitamento é o de desenvolver e manter líderes, assim como o gerenciamento de recursos. Essas dificuldades estão ligadas às restrições impostas, como por exemplo às dos políticos, aos servidores na seleção e no processo de preparação e desenvolvimento dos líderes.

Também para Bacon (1999), a diferença significativa entre os salários no setor público e o privado, no âmbito de executivos e dirigentes, é um fator que pode demonstrar ser a principal barreira para o recrutamento e a manutenção de líderes bem qualificados no setor público. No setor privado, os empregados buscam a posição de liderança para conseguir um salário melhor e pensam no longo prazo, já que a gratificação salarial da posição de liderança é bastante significativa para seus salários. Já no setor público, como

os salários são em geral maiores, os interessados na posição de liderança não se esforçam tanto em mantê-las, tendo em vista que, na maioria dos casos, não fará significativa mudança em seus salários se perderem o cargo.

Para Perez (2004), hoje a função da administração se afasta daquela dos modelos burocráticos, que eram basicamente neoliberais e gerenciais; agora a administração se aproxima de um comportamento de transparência com o balanceamento da atuação dos atores sociais.

Para Corrêa (1993), a principal atuação de uma organização pública é o fornecimento de serviços, que devem ser prestados com responsabilidade e qualidade, além de que devem estar consoantes com os princípios fundamentais.

Matias-Pereira (2004) também segue uma linha de pensamento parecida com a de Corrêa (1993) quando expõe que o principal enfoque das organizações públicas deve ser cidadão e, por isso, torna-se necessário analisar a forma como a realização dos serviços públicos vêm sendo feita. As instituições públicas devem realizar diversas modificações comportamentais a fim de alcançar maior eficiência.

Segundo Trosa (2001), a Administração Pública precisa de uma gestão mais moderna e atualizada, tendo em vista que existe hoje um maior enfoque na necessidade do cidadão por serviços que sejam prestados com qualidade. Também, para Deming (1990), uma organização governamental deve se sobressair pela qualidade na prestação dos serviços executados.

Logo, fica claro a preocupação de diversos autores com a forma como os serviços são prestados nas organizações públicas. Com isso, a capacitação é um fator que deve ser estudado de forma a entender e analisar os impactos na eficiência e na atuação dos servidores na Administração Pública. A relação entre organização e pessoas é o que gerou a Gestão de Pessoas e um dos recursos mais importantes dessa relação é o capital inteligente, que pode ser desenvolvido com os incentivos e políticas de capacitação.

Neste trabalho, o objetivo principal é analisar os impactos da capacitação no serviço público, à luz do novo modelo de gestão da Administração Pública, com um

estudo de caso feito com servidores do Senado Federal, bem como analisar a legislação federal de capacitação dos servidores públicos. O tema foi escolhido a partir da percepção do potencial exploratório e relevância do tema.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A capacitação é um fator extremamente importante no âmbito do resultado e do comportamento dos servidores na Administração Pública. Isso fez com que o Estado prestasse mais atenção em fatores legais e de incentivo dos servidores, como adicionais de especialização, promoções na carreira e gratificações. Tendo isso em vista, a capacitação deve ser tratada como um fator estratégico para o desenvolvimento e melhoria da Administração Pública.

Políticas de capacitação e formação no setor público se tornaram importantes no Brasil a partir de 1995, por meio da nova pauta que surgiu de tornar as funções do Estado atuais e modernas. A fim de aumentar o potencial do governo, criou-se as chamadas “escolas de governo”, que tinham como principal objetivo capacitar os servidores públicos nos diferentes poderes governamentais e entes federativos. Existem diversas organizações que proporcionam a capacitação e profissionalização de servidores públicos, mas no âmbito dos resultados, Ranzini (2017) acredita que:

As ações de capacitação e formação no setor público só proporcionam resultados caso estejam efetivamente vinculadas às demandas identificadas, capazes de diminuir as lacunas de qualificação e promover melhorias no desempenho individual e organizacional. Pensar em uma escola de governo, ou qualquer outro modelo de profissionalização para o setor público, somente faz sentido se essas unidades estiverem vinculadas ao atendimento de projetos democráticos e de garantia de direitos.

Ademais, a Administração Pública passou por mudanças significativas nos últimos anos com a mudança do modelo de gestão burocrático para o modelo de gestão gerencial. A gestão burocrática possui foco no profissionalismo, na impessoalidade, na ordem de funções e na carreira pública. Esse modelo apresenta uma grande suspeita no

que se trata dos servidores. Há uma grande preocupação com os processos, como contratações, seleções e atividades desempenhadas pelos servidores.

Já a gestão gerencial se baseia em algumas práticas da Administração Privada com o uso de ferramentas de padronização de processos e a melhora do tempo e da quantidade de recursos, além de ser pautado pelo princípio da eficiência. De acordo com Meirelles (1996, p. 90-91), a eficiência é:

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

Todavia, o modelo de gestão gerencial não pode ser considerado novo e desvinculado do modelo de gestão burocrático, pois ainda se manteve quesitos como os ganhos por merecimento e ferramentas de análise como a avaliação do desempenho dos servidores. Logo, o modelo de gestão gerencial é um aprimoramento do modelo de gestão burocrático.

Com esse cenário de mudanças, o Estado valorizou mais as ações de capacitação dos servidores públicos a fim de que haja melhora na qualidade dos serviços entregues por esses servidores. As regulamentações, normas e projetos são importantes para o funcionamento do modelo, mas deve haver também a valorização e aumento das ações de capacitação na Administração Pública.

Para Chiavenato (2002), nas organizações é necessário olhar para o futuro e incentivar os funcionários a sempre entregar o melhor resultado possível, a superar a atuação laboral e a alcançar resultados e objetivos que desafiem suas competências. Para ele, a remuneração fixa não é suficiente para motivar os servidores a melhorar a execução de suas tarefas e a superar objetivos e metas. A remuneração fixa, que foi implementada no início do século XX, serviu para recompensar o trabalhador pelas tarefas repetitivas que exercia em um momento de estabilidade. Naquela época, aceitava-se apenas esse tipo de remuneração, mas com o passar do tempo e com as grandes mudanças ocorridas no mundo, muitas organizações bem-sucedidas

implementaram sistemas de remuneração variável e flexível, de forma a incentivar e motivar seus funcionários.

Logo, torna-se importante e atual analisar os impactos das políticas de capacitação para o serviço público e para os resultados no trabalho dos servidores com base no modelo atual da Administração Pública de gestão gerencial.

Diante do exposto, o principal questionamento deste trabalho é: de acordo com a percepção dos servidores do Senado Federal, a capacitação impacta positivamente na qualidade dos serviços prestados?

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa foi analisar a percepção dos servidores do Senado Federal a respeito dos impactos da capacitação na qualidade dos serviços prestados.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Descrever o modelo de gestão de pessoas nas organizações de forma mais abrangente;
2. Identificar as políticas de capacitação implementadas no órgão em estudo e sua consequente melhoria na prestação de serviços;
3. Analisar a legislação federal de capacitação dos servidores públicos;
4. Descrever as políticas de capacitação no Senado Federal.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Diante das mudanças nos modelos de gestão da Administração Pública, torna-se importante e atual analisar os impactos das políticas de capacitação para o serviço público e para os resultados no trabalho dos servidores, com base no modelo atual da Administração Pública de gestão gerencial.

Ademais, a procura pelo desenvolvimento mútuo e constante entre as pessoas e as organizações é um dos aspectos mais relevantes da moderna Gestão de Pessoas e, por isso, os estudos e pesquisas relacionados com esse tema ajudam a manter o tema atualizado. Para Chiavenato (2002), a legitimidade da área de Gestão de Pessoas está bastante ligada à sua forma de desenvolver pessoas – a única maneira de atravessar os entraves colocados no futuro das organizações e torná-las viáveis e modernas. Todavia, processos como o desenvolvimento e a capacitação das pessoas são complexos no que tange o aprendizado organizacional, desenvolvimento de líderes, gestão do conhecimento e educação corporativa contínua.

As mudanças atuais (nos modelos de gestão e nas tecnologias) exigem novas organizações com diferentes posturas. O treinamento e as políticas de capacitação dos funcionários provocam mudanças pessoais que podem ser extremamente benéficas no quesito de melhora individual e, conseqüentemente, de melhora na qualidade do serviço público prestado. O esforço compreensivo e amplo das mudanças pelos funcionários pode gerar um grande impacto nas organizações e, por isso, o estudo das políticas de capacitação em um órgão público ajudará a entender como essas mudanças de fato estão impactando no dia a dia dos funcionários.

Assim, o presente trabalho é de fundamental importância para os gestores e servidores, já que poderá trazer resultados a respeito do tema pesquisado e assim, auxiliar esses gestores na implementação de políticas e ações de capacitação tanto no Senado Federal, objeto deste estudo, como em outras organizações, tanto públicas quanto privadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção é a base teórica que fundamenta este trabalho. Por meio do desenvolvimento de três subitens, será possível identificar que juntos certificam e fundamentam o objeto de estudo escolhido para a pesquisa.

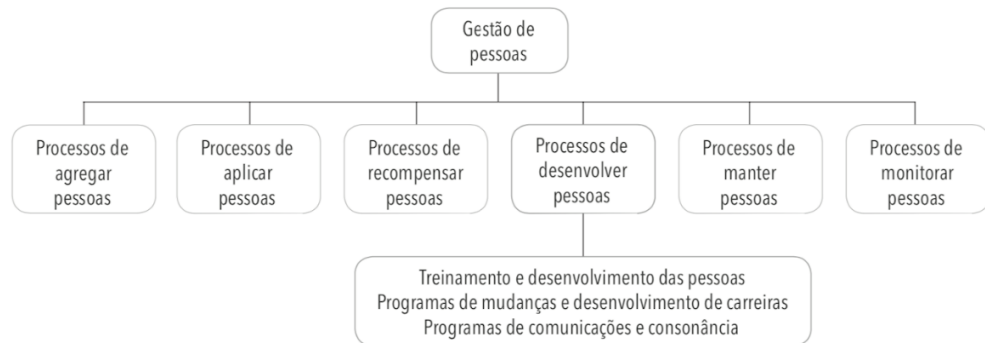
### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Com as grandes mudanças que o mundo constantemente enfrenta no que tange à economia, à política e à cultura, por exemplo, as organizações ficam diante um cenário de muitas incertezas. Com isso, uma das áreas que enfrenta mudanças significativas é a área de Recursos Humanos. A mudança pôde ser vista inclusive na denominação da área, que agora é mais comum ser chamada de Gestão de Pessoas.

Os recursos humanos são essenciais para o funcionamento de uma organização. A dependência, porém, pode ser analisada como mútua, tendo em vista que as vantagens e benefícios são recíprocos. Logo, fica claro que sem as organizações e sem as pessoas não haveria a Gestão de Pessoas. As organizações necessitam das pessoas a fim de que possam alcançar os objetivos estratégicos e metas determinados.

Chiavenato (2002) demonstra, por meio de um esquema, as principais funções da Gestão de Pessoas e nele encontra-se o processo de desenvolver pessoas e o processo de recompensar pessoas, que pode estar interligado no âmbito das capacitações no serviço público:

Figura 1- Esquema de Processos de Desenvolver Pessoas



Fonte: Chiavenato, 2002, p. 307

Como princípio básico de Gestão de Pessoas, existe o conceito de unidade de comando, que é basicamente a gestão de pessoas feita por uma única pessoa: o gerente (ou a quem se está subordinado). Esse gerente, a fim de que oriente bem a sua equipe, deve receber instruções do staff acerca da forma mais eficiente de gestão alinhada aos entendimentos da organização.

As funções administrativas de organizar, planejar, dirigir e controlar são desempenhadas com a ajuda da Gestão de Pessoas. Segundo Chiavenato (2002), a Gestão de Pessoas é o processo de administrar as atividades laborais feitas pelas pessoas como a busca por novos talentos, o acolhimento e norte a esses talentos a uma cultura participativa, o processo de melhora de um trabalho pessoal ou em equipe, a recompensa aos talentos pelos resultados, a avaliação do desempenho individual e da equipe, a comunicação clara, a boa condição e qualidade de vida no ambiente laboral, a manutenção de boas relações com os talentos e com a comunidade, o aumento da competitividade entre os talentos a fim de aumentar o capital intelectual e o incentivo ao desenvolvimento e da melhora da organização.

Dentro desse conceito, percebe-se a busca pelo aumento do capital humano intelectual nas organizações. Todavia, para isso, alguns processos são utilizados como forma de estimular as pessoas nas organizações a buscarem esse capital intelectual. Um dos seis processos básicos da Gestão de Pessoas é o Processo de Recompensar Pessoas, que segundo Chiavenato (2002, p. 16): “são os processos utilizados para



incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.”

O Processo de Recompensar Pessoas constitui fatores fundamentais para a motivação e incentivo dos funcionários: os objetivos individuais e organizacionais. Tendo isso em vista, o ato de oferecer recompensas é um processo de destaque entre a gestão de pessoas nas organizações. Recompensar significa retribuir e reconhecer o serviço dos funcionários. Esse ato é fundamental para a condução das pessoas aos objetivos e metas pessoais e organizacionais com o reconhecimento do seu desempenho. É uma espécie de reforço positivo ao bom desempenho laboral que permite, muitas vezes, a manutenção de bons resultados e o engajamento das pessoas na organização. A motivação dos funcionários é extremamente relevante no resultado das organizações bem-sucedidas (Chiavenato, 2002).

Os sistemas de recompensas desenvolvidos são bastante diferentes e variáveis em cada organização. Algumas delas ainda fazem uso de processos rígidos, antigos, desatualizados e padronizados, enquanto outras implementam processos ajustáveis e flexíveis, mais atualizados e avançados a fim de motivar e incentivar seus funcionários.

De acordo com Chiavenato (2002), uma pessoa investe dedicação e esforço nas atividades laborais esperando por um retorno que entenda ser adequado. Os funcionários realizam suas atividades nas organizações em função de determinadas expectativas. Eles estão dispostos a se dedicar às suas atividades e a alcançar as metas da organização desde que isso resulte em um retorno financeiro significativo. Logo, entende-se que o esforço dos funcionários nas atividades organizacionais está diretamente ligado ao grau de retorno percebido por eles: caso o seu trabalho resulte em vantagens ou resultados esperados, maior será o esforço.

Com isso, fica claro a relevância em implementar sistemas de recompensas capazes de aumentar o esforço e comprometimento dos funcionários na organização. Essa implementação de sistemas de recompensa é um investimento para a organização, pois reflete no rendimento e resultado das pessoas, e não simplesmente em um ônus financeiro.

O foco da capacitação com incentivos financeiros é quase sempre incentivar a melhora do funcionário nas atividades, resultando assim na entrega de resultados e no alcance de objetivos. O foco da capacitação pode estar no desempenho do cargo (de liderança, por exemplo), ou no âmbito das competências individuais. A tendência das capacitações agora é a de construir competências capazes de construir a competitividade organizacional (Chiavenato, 2002).

A forma de remuneração fixa ainda está presente em grande parte das organizações. Ela privilegia os salários padronizados e homogêneos, torna viável um órgão de administração salarial fazer um controle centralizado, permite a disposição e distribuição dos salários por meio de uma base lógica e dispõe as atividades exercidas em relação ao tempo que os funcionários devem ficar na organização. Entretanto, para Chiavenato (2002), essa forma de remuneração fixa e estável não é suficiente para engajar as pessoas. A remuneração fixa não faz com que os funcionários se arrisquem e tomem a frente de possíveis desafios e esforços além do normal.

Outro fator bastante importante para uma organização e para a atuação dos funcionários é o compartilhamento de informações. Para o Instituto Brasileiro de Coaching, diversas pessoas acreditam que o conhecimento deve ser mantido como forma de poder e não disseminado. Esse pensamento é errado e mostra insegurança da parte de quem possui essa opinião. Uma pessoa que não transmite seus conhecimentos no trabalho mostra que não reconhece suas capacidades profissionais. Compartilhar conhecimentos com os colegas de trabalho ajuda a pessoa a ir atrás de novos conhecimentos, resultando assim na busca por desafios e evolução. Para o Instituto, uma forma de gerar um ambiente de trabalho com maior compartilhamento de informações é por meio das capacitações.

Todavia, muitas vezes os funcionários procuram conhecimento com colegas que não são mais especializados sobre o assunto. Geralmente, a procura por conhecimento ocorre com quem está mais perto no momento ou com quem há maior afinidade pessoal. Com isso, entende-se também que a disseminação do conhecimento não garante a eficiência e eficácia do seu uso (Davenport; Prusak, 1998).

Tendo isso em vista, os autores Davenport e Prusack (1998) sugerem uma forma de aumentar a eficiência do compartilhamento de informações com a criação de ocasiões e locais para que os funcionários se reúnam de maneira informal, além de fóruns de conhecimento e eventos promovidos pelo órgão com essa finalidade. Isso faz com que haja uma interação entre funcionários que, normalmente, não fariam contato durante o trabalho.

No âmbito da liderança, para Bacon (1999), o papel do líder é fundamental para o serviço público e deve haver, então, o desenvolvimento das políticas de capacitação. O líder deve possuir algumas características básicas, como foco e visão no usuário e flexibilidade, além da boa liderança de mudanças e pessoas, motivação por meio de resultados, senso apurado dos negócios e boa comunicação. Algumas medidas devem ser tomadas para que haja uma melhora na oferta de bons líderes no serviço público. Essas são, para Bacon (1999):

- 1) compromisso do mais alto escalão da organização com o desenvolvimento de futuros líderes;
- 2) desenvolvimento das competências de liderança por meio da diversificação de tarefas;
- 3) desenvolvimento da autoconsciência das competências de liderança, graças a um melhor *feedback* e experiências formadoras;
- 4) incentivo e monitoramento do uso da ampliação de tarefas, com vistas ao desenvolvimento dos recursos humanos;
- 5) consolidação do senso do serviço público;
- 6) realização periódica de auditorias de liderança (*leadership audits*) dentro da organização.

Dessa forma, apesar de haver algumas restrições no que tange à estrutura do serviço público, melhores líderes seriam formados.

Além disso, a capacitação no serviço público ocorre com o estímulo de recompensas (inclusive remuneratórias) e benefícios que incentivam os servidores a buscar a capacitação por meio de cursos e treinamentos. Dessa forma, o capital intelectual permanece sendo trabalhado. Todavia, os impactos da capacitação na

prestação dos serviços realizados pelos servidores devem ser analisados a fim de investigar o custo benefício dos investimentos feitos.

## **2.2 A CAPACITAÇÃO E MELHORIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

O entendimento de “capacitação” é exposto por Pacheco (2005) como: “o conceito de capacitação surge com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes, traduzidas por mudanças de comportamento”.

A capacitação é um processo que pode gerar melhoria na prestação dos serviços públicos pelos servidores. Para isso, as organizações devem se adaptar aos novos contextos de eficiência e às pessoas que ali trabalham. Por meio de uma mudança no comportamento das instituições é que haverá a busca e obtenção de uma maior eficiência (Matias- Pereira, 2004). Com isso, entende-se que a cooperação entre a organização e os servidores é essencial para a sinergia e para resultados de eficiência nas atividades exercidas.

A capacidade de desenvolver habilidade e de aprender é algo presente no ser humano. Junto disso, a educação é uma ótima aliada e os processos de aprendizagem estão diretamente ligados a ela. A educação, em sua essência, busca externalizar o potencial das pessoas, demonstrando assim suas capacidades e seus talentos. Dessa forma, todo sistema de educação, treinamento e capacitação deve proporcionar às pessoas a oportunidade de ser o que as suas potencialidades demonstraram (Chiavenato, 2002).

Alguns autores destacam a importância da capacitação na prestação de serviço pelo servidor público, como Amaral (2006):

Outra dimensão disto que chamamos de sentido da capacitação, ou de para que capacitar, diz respeito à necessidade que temos constantemente de criar valor público. Temos que produzir serviços, resultados e criar confiança da população com relação às ações do setor público. Em situações de risco, o setor público tem que ser capaz de comunicar-se e a confiança é a base disso.

Para Borges-Andrade (2007), o treinamento e desenvolvimento dos funcionários, por meio de políticas de capacitação, é um fator estratégico que busca a qualidade na prestação do serviço e na produtividade, além de outros fatores importantes como o enriquecimento das tarefas executadas e aumento do senso de responsabilidade dos funcionários.

A aprendizagem é definida por Borges-Andrade e Coelho Jr (2008, p. 224) como:

Verifica-se, em geral, que os principais usos cotidianos do conceito de aprendizagem remetem à aquisição de algum tipo de conhecimento ou habilidade, por meio de atividades formais de instrução. Tais conhecimentos e habilidades são direcionados a algum tipo de desempenho. Os indivíduos aplicam o que foi adquirido para alguma finalidade. O ato de aprender, portanto, seria uma ação proposital, e ocorreria em função do preenchimento de algo (alguma demanda ou necessidade) no repertório apresentado pelo indivíduo.

No quesito organizacional, a aprendizagem está ligada a um sistema psicológico com foco individual, no âmbito de adquirir, manter, reter, generalizar e transferir conhecimentos novos e habilidades no dia a dia do trabalho. Essa opinião é voltada para a psicologia, tendo em vista que o ato de aprender se relaciona com mudanças duradouras e ligadas à experiência de quem está aprendendo, já que essa pessoa deve transmitir o que aprendeu por meio de suas atividades laborais e desempenho (Abbad e Borges-Andrade, 2000).

Diante das opiniões dos autores, entende-se que a aprendizagem torna possível exercer as tarefas e atividades laborais da melhor maneira possível, por meio de um custo baixo e grande alcance das metas organizacionais relevantes.

Já no quesito da motivação e impactos na qualidade do serviço prestado, Maslow (1954) desenvolveu uma teoria chamada Teoria da Hierarquia das Necessidades, que é representada por uma pirâmide que possui cinco níveis, onde as necessidades se modificam e os níveis mais altos só serão alcançados se os níveis mais baixos forem atendidos.

O primeiro nível representa as necessidades fisiológicas, como fome e abrigo, por exemplo; o segundo nível representa o desejo por segurança, como ir contra a ameaças como doenças e roubos, por exemplo; o terceiro nível representa as necessidades

sociais, como ser parte de um grupo, ter amigos e ter amor; o quarto nível representa a necessidade de estima, como a aprovação social e status, por exemplo; e o quinto nível é o topo da pirâmide, que representa a necessidade de se realizar e se tornar melhor. Essa última fase só será alcançada se as anteriores também forem.

Já Frederick Herzberg (1966), com base nos estudos de Maslow, criou a teoria dos dois fatores. Para ele, existem os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos (fatores de fora do trabalho) que não ajudam na motivação do funcionário, mas evitam de ficarem insatisfeitos ou de terem maus resultados, como por exemplo o salário, qualidade de vida no trabalho e relações pessoais. Para ele, o ambiente ruim de trabalho pode muitas vezes gerar insatisfação, mas um ambiente bom de trabalho não gera necessariamente satisfação.

Já os fatores motivacionais (fatores sentimentais positivos sobre o trabalho) são extremamente importantes a fim de ter a motivação, gerando assim alto desempenho no trabalho. Como exemplo de fatores motivacionais, há a aprendizagem, fator diretamente ligado à realização pessoal, pois ele ajuda na motivação no trabalho, enquanto que os fatores higiênicos só evitam a insatisfação.

No quesito da tomada de decisões e qualidade da prestação de serviços, A ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) ressalta que além de ser importante para uma organização, a capacitação de pessoas virou um processo estratégico, já que a aprendizagem proporciona que o funcionário desenvolva novas capacidades para a realização do trabalho.

Além disso, a aprendizagem, por meio da capacitação, dá suporte para uma pessoa em tomar decisões simples e complexas no trabalho. No serviço público, a capacitação se tornou bastante relevante, necessitando assim que os servidores que trabalham na área de gestão de pessoas criem ações que garantam o desenvolvimento e manutenção de competências importantes no trabalho.

Já no quesito da eficiência, Tameirão (2020) exemplifica que uma pessoa que precisa realizar seu trabalho, mas esse trabalho exige capacidades que vão além das

que ela possui. Nesse caso é indispensável que haja uma busca por capacitação a fim de realizar as atividades laborais de forma satisfatória. Com a capacitação, na próxima vez que a pessoa for realizar a tarefa que tinha dificuldades antes, haverá uma capacidade e conhecimento bem maiores para resolver as atividades com eficiência, rapidez e qualidade. Isso só é possível, para Tameirão, devido à capacitação.

Melhorar as atividades laborais é um ato que proporciona a transformação e melhora da performance, além de melhorar também o trabalho entregue. Tameirão (2020) acredita que a capacitação, além de transformar a pessoa, transforma toda uma equipe se experimentada por todos. Isso pode gerar resultados muito bons para a organização.

As organizações agora percebem a importância do desenvolvimento das pessoas. Esse processo de desenvolvimento consiste em dar informações e apoio aos funcionários de forma a alcançarem novos conhecimentos e competências. Com isso, uma maior eficácia no trabalho pode ser atingida, além de que novas habilidades também pode resultar em soluções inovadoras e conceitos que mudem comportamentos e hábitos. Desenvolver pessoas enriquece a personalidade e reflete diretamente na eficácia e rendimento dos funcionários na organização. Para Chiavenato (2002), esse processo envolve três questões que se complementam: treinamento, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de pessoas.

A capacitação pode assumir diversos significados. Antigamente, especialistas da área de Gestão de Pessoas acreditavam que a capacitação era o principal meio de fazer o funcionário se encaixar no cargo que exercia. Com os cargos preenchidos, a organização teria uma força de trabalho bem desenvolvida. Depois, os especialistas da área ampliaram o conceito da capacitação no sentido do aprimoramento do funcionário no desempenho do cargo. Esse último conceito se tornou o mais usado e, então, a capacitação se tornou sinônimo da busca por excelência no desempenho das tarefas do cargo que ocupa (Chiavenato, 2002).

Mais recentemente, a capacitação é considerada como um meio de desenvolver habilidades nos funcionários para que eles se tornem mais inovadores e produtivos, além

de se tornarem alinhados aos objetivos da organização em que trabalham. Dessa forma, entende-se que a capacitação proporciona lucros indiretos à organização, pois permite que os funcionários contribuam com eficácia nos resultados. Para Chiavenato (2002), a capacitação traz valor à organização, às pessoas que alí trabalham e também aos clientes, além de ser responsável pelo capital intelectual do ambiente.

Para resultados duradouros, a capacitação dos funcionários na organização deve ser um processo contínuo e sem pausas. Apesar de os bons resultados já aparecerem no trabalho de um funcionário devido à capacitação, maiores melhorias nas competências e habilidades devem ser incentivadas. Para isso, a constante capacitação deve ocorrer visando graus maiores do desempenho (Chiavenato, 2002).

Em 2006, foi colocado em prática a Gestão por Competências, que identificava a necessidade de desenvolvimento de pessoal e de treinamento. Isso ocorreu por meio da instituição da Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, estabelecido pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (Silva Filho, 2012).

A Gestão por Competências, estratégia que é uma ótima aliada para o desenvolvimento da capacitação, tem como objetivo, na sua implementação no serviço público, a melhoria na eficiência e nos resultados. Esse tipo de gestão possui como referência alguns eventos cujo foco é a capacitação (como por exemplo estágios, seminários, aprendizagem em serviço, congressos, cursos à distância e presenciais) e o Plano Plurianual do governo (Amaral, 2006).

Para Batista (2012), a Gestão por Competências apresenta novos desafios à Administração Pública, tendo em vista que cria a necessidade de práticas atualizadas de gestão e melhoria dos serviços e processos públicos em geral. Dessa forma, o cidadão que usufrui do serviço se torna um grande beneficiário dos resultados da gestão. Os usuários esperam sempre a melhoria nos serviços proporcionados, então as melhores práticas nos serviços e processos se tornam extremamente necessárias a fim de se estar consoante com as necessidades do cidadão.



Na Gestão por Competências, as lacunas de competência do órgão são identificadas para que seja criado planos de ação de capacitação, identificando assim os objetivos e metas a serem alcançados e com quais servidores (Batista, 2012).

A capacitação, quando focada nas competências, baseia-se nas habilidades que já existem na pessoa e no que falta para que elas possam chegar também às habilidades que a organização necessita, além de focar na atividade laboral que aquele funcionário exerce. Esse processo é extremamente necessário, pois irá impactar na maior eficácia das atividades realizadas e nos resultados da organização como um todo. Logo, entende-se esse processo como a forma de tentar acabar com as lacunas e juntar as competências já existentes na pessoa com as competências que a organização precisa.

Assim, nota-se que a capacitação é uma ferramenta bastante importante para que ocorra modificações no comportamento e na atuação do servidor público. Para Matias-Pereira (2004), ela possibilita que o servidor consiga a excelência no atendimento, algo muito desejado pelos cidadãos, por meio do desenvolvimento das habilidades e competências.

### **2.3 LEGISLAÇÃO FEDERAL E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS**

A capacitação no serviço público possui como fundamentos legais a Constituição Federal, o Decreto Nº 9.991/2019 e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNPD, que recentemente foi divulgado pelo Ministério da Economia. O PNPD é um decreto que modificou a estrutura da política de capacitação dos servidores.

Esses fundamentos legais serão tratados a seguir com o objetivo de entender e aprofundar a base legal que constitui os fundamentos das políticas de capacitação nos órgãos públicos.

### 2.3.1 CONSTITUIÇÃO FEDERAL

Na Constituição Federal de 1934 já estão presentes alguns valores do pensamento tradicional da administração, nos artigos 168, 169 e 170. Neles, há o arranjo legal da relação entre o Estado e os servidores públicos:

Art. 168. Os cargos públicos são acessíveis a todos os brasileiros, sem distinção de sexo ou estado civil, observadas as condições que a lei estatuir.

Art. 169. Os funcionários públicos, depois de dois anos, quando nomeados em virtude de concurso de provas, e, em geral, depois de dez anos de efetivo exercício, só poderão ser destituídos em virtude de sentença judiciária ou mediante processo administrativo, regulado por lei, e, no qual lhes será assegurada plena defesa.

[...]

Art. 170. O Poder Legislativo votará o Estatuto dos Funcionários Públicos, obedecendo às seguintes normas, desde já em vigor:

1º) o quadro dos funcionários públicos compreenderá todos os que exerçam cargos públicos, seja qual for a forma do pagamento;

2º) a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei determinar, efetuar-se-á depois de exame de sanidade e concurso de provas ou títulos;

[...]

8º) todo funcionário público terá direito a recurso contra decisão disciplinar, e, nos casos determinados, à revisão de processo em que se lhe imponha penalidade, salvo as exceções da lei militar;

9º) o funcionário que se valer da sua autoridade em favor de Partido Político, ou exercer pressão partidária sobre os seus subordinados, será punido com a perda do cargo, quando provado o abuso, em processo judiciário;

10º) os funcionários terão direito a férias anuais, sem descontos; e a funcionária gestante, três meses de licença com vencimentos integrais.

Já o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 expõe os cinco princípios inerentes à Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e

eficiência. Esses princípios têm como objetivo o controle das atividades administrativas exercidas pelos componentes da federação brasileira, tais como a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

Os princípios devem ser seguidos pelos agente públicos, sob pena de responsabilidade disciplinar civil ou criminal com o não cumprimento. O princípio da eficiência é de extrema importância e pode estar ligado à capacitação nos órgãos públicos.

A Reforma Administrativa (Emenda Constitucional 19/98) estabeleceu o princípio da eficiência na Administração Pública. Essa reforma foi considerada a mais importante no âmbito da valorização das políticas de capacitação e, conseqüentemente, eficientes serviços públicos, pois esse princípio impôs ao servidor a realização das suas tarefas de forma mais ágil e com qualidade diante do risco de perder o cargo público caso não seguisse o princípio em suas atividades.

### **2.3.2 DECRETO Nº 9.991/2019 E POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL - PNDP**

Em 28 de agosto de 2019, foi publicado o Decreto 9.991/2019 que fala sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública e que regulamenta os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, no que tange a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Em relação aos afastamentos do servidor para ações de desenvolvimento, esse decreto apresenta quatro vertentes de afastamento para participação em políticas de capacitação:

- a) a licença para capacitação;
- b) a participação em programa de treinamento regularmente instituído;

- c) a participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no país; e
- d) a realização de estudo no exterior, conforme o artigo 18:

Decreto n. 9.991/2019: Art. 18. Considera-se afastamento para participação em ações de desenvolvimento a:

I - licença para capacitação, nos termos do disposto no art. 87 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;

II - participação em programa de treinamento regularmente instituído, conforme o disposto no inciso IV do caput do art. 102 da Lei nº 8.112, de 1990;

III - participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no País, conforme o disposto no art. 96-A da Lei nº 8.112, de 1990; e

IV - realização de estudo no exterior, conforme o disposto no art. 95 da Lei nº 8.112, de 1990.

Todavia, essas 4 formas de afastamento só serão autorizadas caso estiverem relacionadas com a melhora do servidor na execução das atividades laborais em consonância com o órgão de origem, com o seu cargo ou com as atividade exercidas e se previstas no PDP (Plano de Desenvolvimento de Pessoas) do órgão do servidor.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal é um decreto que recentemente foi divulgado pelo Ministério da Economia. Em relação à licença capacitação, para o servidor público requisitá-la, deverá atender a alguns requisitos como fazer um plano de trabalho que possua uma análise dos objetivos da ação no que tange o desenvolvimento para o servidor, os resultados que serão apresentados ao órgão, a carga horária semanal e o período de duração do curso.

Além disso, os órgãos deverão mensalmente demonstrar a transparência nos valores gastos com as passagens e as diárias dos cursos ou treinamentos. Esse decreto tem como objetivo melhorar o serviço público prestado ao cidadão, desenvolver o servidor público, adequar as requeridas competências do servidor com os objetivos dos órgãos públicos, divulgar as ações de capacitação e racionalizar os gastos com a capacitação.

## 2.4 POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO DO SENADO FEDERAL

No Senado Federal, são três as políticas de capacitação: o adicional de especialização, a licença capacitação e o treinamento externo. Para a análise da relevância do curso solicitado pelo servidor efetivo, há duas matrizes (Matriz Geral e Matriz Específica) de correlação que verificam a consonância entre o curso que foi pedido e o cargo ou as atividades laborais exercidas pelo servidor. Em porcentagem, essas políticas de capacitação podem acrescentar o máximo de 30% na remuneração percebida pelo servidor.

O Adicional de Especialização busca estimular o desenvolvimento nos servidores das competências que estão de acordo com a missão institucional do Senado Federal. Ele é destinado a servidores efetivos do órgão e pode ser concedido por conhecimentos obtidos em cursos de graduação e de pós-graduação ou em ações de treinamento que se enquadram nos interesses laborais do Senado Federal, observando-se os critérios disponibilizados na regulamentação e nos atos do órgão. Em porcentagem, a recompensa remuneratória acontece da seguinte maneira, de acordo com Ato do 1º Secretário nº 9, de 2012, do Senado Federal:

- a) 13% (treze por cento), para doutorado (máximo de um curso);
- b) 10% (dez por cento), para mestrado (máximo de um curso);
- c) 8% (oito por cento), para pós-graduação lato sensu, em nível de especialização, com carga horária mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas (máximo de dois cursos);
- d) 6,5% (seis e meio por cento), para graduação (máximo de dois cursos e não será considerado a graduação que foi requisito para entrada no cargo de origem).
- e) 0,5% (meio por cento) para cursos de 60 horas, sendo possível a realização de no máximo 12 cursos e apenas 1 por ano no quesito remuneratório.

A licença capacitação também busca estimular o desenvolvimento do servidor de acordo com a missão institucional do Senado Federal. O pedido passa pela análise de adequação às matrizes de correlação, além de procedimentos legais em relação a período e posterior apresentação do certificado para comprovação.

O treinamento externo também passa pela análise de correlação do cargo do servidor ou das atividades laborais exercidas com as matrizes internas do Senado Federal. Um pedido é formalizado pelo servidor, que anexa o cronograma do curso para análise da pertinência do tema e também para procedimentos legais, como pagamento do curso pelo órgão.

As três políticas de capacitação no Senado Federal passam por análise de diversos setores. Os servidores interessados criam um processo online no sistema do órgão com formulários específicos do pedido de capacitação e tramitam para os setores que farão a análise.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA**

O método de pesquisa escolhido foi o quali-quantitativo estatístico, tendo em vista que a pesquisa será feita por meio de um questionário lançado a alguns servidores públicos do Senado Federal e a análise com base teórica. O método quantitativo estatístico faz uso de uma técnica que encontra informações relevantes acerca das variáveis e fatores pesquisados: a estatística descritiva. Além disso, essa técnica viabiliza verificar hipóteses e cruzar as respostas. O método qualitativo busca entender a complexidade e minúcias das informações coletadas.

As pesquisas qualitativas e as quantitativas possuem o foco no entendimento indivíduo: a pesquisa qualitativa ocorre com uma proximidade ao indivíduo por meio de entrevistas, por exemplo; na pesquisa quantitativa, a proximidade com o indivíduo ocorre com métodos empíricos (KNECHTEL, 2014).

Como forma de responder à questão de pesquisa, foi desenvolvido e aplicado um questionário aos servidores públicos do Senado Federal, no período de maio de 2020. O questionário foi feito em formato eletrônico e enviado para os e-mails institucionais dos

servidores para acesso através de um link, formado por meio de uma plataforma gratuita oferecida pelo Google: o Google Forms.

Fachin (2001) aponta algumas opiniões sobre essa forma de pesquisa. Para ele, o questionário se baseia em um conjunto de questões que são feitas para um dado número de pessoas com o objetivo de conseguir respostas para a coleta e análise de informações. No questionário da pesquisa, será realizado um número reduzido de questões, com a redação clara, completa e simples, pois assim a atenção e o interesse do pesquisado poderá ser maior.

A pesquisa no Google Forms foi realizada utilizando-se da aplicação de um questionário composto por doze perguntas fechadas. O questionário teve como objetivo identificar se as políticas de capacitação do órgão em questão impactam na qualidade dos serviços prestados por esses servidores. O respondente classificou as perguntas em uma escala de 1 a 5, sendo 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- indiferente ou neutro, 4- concordo e 5- concordo totalmente.

Esse formato de pesquisa por escala é denominado de escala Likert. Ela pode ser considerada como uma tabela de classificação. Tendo isso em vista, afirmativas foram apresentadas e o servidor respondente marcou o grau de concordância que possuía com a frase. Assim, o servidor marcou, na escala de 1 a 5, a resposta que mais transmitia a sua opinião.

Para Mota (2019), algumas características bastante benéficas do uso do Google Forms na pesquisa são: capacidade de acesso em qualquer horário e ambiente; rapidez na coleta dos dados e análise das respostas, tendo em vista que assim que a pessoa responde os dados se atualizam imediatamente; a plataforma é intuitiva, o que facilita o uso, dentre outros diversos benefícios. Em suma, o Google Forms tem a capacidade de ser extremamente útil em várias atividades acadêmicas, especialmente na coleta e posterior análise dos dados estatísticos, tornando assim a pesquisa um processo mais acessível.

Com isso, Mota (2019) também identifica uma grande vantagem no uso do Google Forms para a pesquisa com a facilidade em coletar os dados e informações, seja em uma pesquisa acadêmica, seja em uma pesquisa de opinião. Para ele, o fato de o pesquisador poder enviar o questionário via e-mail por meio de um link torna a pesquisa mais acessível, pois os respondentes poderão responder a qualquer hora e em qualquer lugar.

Dessa forma, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, diante do fato que a coleta de dados será feita por meio da plataforma Google Forms a fim de avaliar a percepção dos servidores públicos do Senado Federal acerca dos impactos das políticas de capacitação em seus serviços.

Os dados colhidos na pesquisa são considerados primários, tendo em vista que a forma de coleta foi por meio de questionário e estudo de caso pela primeira vez. Os dados primários são os dados coletados para entender diferentes vertentes do problema em questão e possuem o objetivo de solucionar a questão de pesquisa (MALHOTRA, 2004).

Os dados foram colhidos diretamente pelo pesquisador. A escolha por esse método foi feita devido à coleta em tempo real, o que pode trazer mais credibilidade para os resultados da pesquisa, tendo em vista que pesquisas feitas com base em dados secundários (coleta de dados por meio de fontes já disponíveis) podem se tornar muitas vezes obsoletas e desatualizadas com o passar do tempo (MALHOTRA, 2004).

Ao final do processo de coleta dos dados por meio do Google Forms, as respostas obtidas foram contabilizadas e tabuladas com o objetivo de se extrair gráficos e formar uma estatística básica. Depois disso, foi realizado um processo de análise e identificação das associações entre as variáveis, formando assim percepções novas e conhecimentos acerca do impacto das políticas de capacitação dos órgão no serviço dos participantes.



### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA, INDIVÍDUOS OBJETO DE ESTUDO**

A organização do estudo é o Senado Federal, que é a alta câmara do Congresso Nacional e integra o poder legislativo brasileiro, junto da Câmara dos Deputados. O objetivo do Senado Federal é o de, diante do federalismo brasileiro, tornar igual a representação dos Estados (nesse órgão, há 3 representantes para cada Estado, enquanto que na Câmara dos Deputados o número é proporcional à população da unidade federativa em questão). O Senado possui 81 senadores que, depois de eleitos, permanecem no órgão por 8 anos.

A pesquisa foi feita com servidores efetivos de setores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal. A área de atuação desses servidores é a de Gestão de Pessoas, apesar de que eles podem ocupar diversos cargos além dos de administração. Essa área foi escolhida porque a pesquisadora possuía os contatos necessários para a aplicação da pesquisa e formação de uma amostra significativa.

Os e-mails com o link para o questionário no Google Forms foram enviados, durante o mês de maio de 2020, para 140 servidores. Para alguns autores, dentre as principais desvantagens de pesquisas online está a baixa taxa de respostas.

Gonçalves (2008) mostra por meio da Figura 2 uma síntese que expõe as principais vantagens e desvantagens das pesquisas feitas pela internet. Nela, é possível identificar o maior número de vantagens em relação às desvantagens. Todavia, aparece como desvantagem a baixa taxa de respostas. Espera-se, entretanto, que por a amostra ser considerável, o número de respondentes seja suficiente para a pesquisa.

Figura 2: Principais vantagens e desvantagens da pesquisa online



Fonte: Pesquisas de marketing pela internet: as percepções sob a ótica dos entrevistados. Daniel Infante Ferreira Gonçalves, 2008.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

População é qualquer reunião de informações que possuam, entre si, uma característica em comum. Já a amostra se constitui na diminuição da população a parcelas menores, sem assim perder características muito significativas (Costa, 2005).

A pesquisa foi direcionada aos funcionários públicos do Senado Federal, com cargos gerenciais ou não, de forma a alcançar diferentes perspectivas e opiniões dos servidores acerca das políticas de capacitação.

O estudo envolveu uma amostra da população de servidores do Senado Federal, por meio de elementos da estatística descritiva, de forma a analisar, sob diversas perspectivas, os resultados obtidos das respostas dos servidores ao questionário.

Embora o ideal fosse ter a resposta de toda população a qual foi enviado os e-mails, é muito difícil alcançar o número total por meio da pesquisa online. Dessa forma, foram utilizadas então as respostas da amostra, alcançadas de maneira não aleatória, para a análise dos resultados.

Diversos autores identificam que o percentual de respostas nos questionários online é bastante baixo, como Gonçalves (2008), mas como a população é significativa e a pesquisadora possuía um vínculo como sendo antiga colega de trabalho, espera-se que a amostra seja suficiente para a análise dos resultados.

### **3.4 CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

Para a coleta de dados, a técnica utilizada foi a de observação direta extensiva por meio do questionário. O questionário possuía 12 questões que mediam a percepção dos servidores acerca dos impactos das políticas de capacitação na prestação de seus serviços no âmbito dos resultados, da motivação, da rapidez, da eficiência, da liderança e de outros fatores importantes para a análise da pesquisa.

Para responder as questões de pesquisa, o participante respondeu as perguntas dentro de uma escala de 1 a 5, com a finalidade de medir o grau de concordância dos pesquisados em relação às afirmativas nas questões. A literatura aponta diversas vantagens sobre escalas, inclusive que elas oferecem um panorama mais aprofundado do nível de concordância do respondente.

Ademais, a Escala Likert, que foi a escala utilizada na pesquisa, é uma forma mais fácil de aplicação de pesquisas, sendo bastante visual, intuitivo e simples para o entendimento dos pesquisados, resultando assim em alta adesão na pesquisa por meio digital.

Na escala de Likert, os respondentes escolhem apenas um dos pontos fixos marcados na linha, baseado em cinco pontos de resposta, desde de “aprovo fortemente” (ou concordo totalmente) até “desaprovo fortemente” (ou discordo totalmente), como na Figura 3. A escala de Likert (1932) iniciou a forma bidimensional da escala e com um ponto neutro (ou indiferente) no ponto médio da escala.

Figura 3: Escala de Likert



Fonte: Likert (1932)

Desde a publicação da obra de Likert, sua escala se tornou bastante utilizada. Isso ocorreu devido à dificuldade de generalizar e responder às perguntas quando o número de opções é maior, além de que a natureza de outras escalas eram mais complicadas (Cummins, 2000).

Para Dalmoro (2013), a escala de três pontos não possui a capacidade de transmitir a opinião do respondente. Ele acredita que a escala de cinco pontos é a ideal, tendo em vista que possui uma boa precisão e mostra-se mais intuitiva, rápida e fácil, se comparada à escala de sete pontos.

Foram enviados, durante o mês de maio de 2020, e-mails para 140 servidores da área de Gestão de Pessoas do Senado Federal (Apêndice 1) com o link para o questionário no Google Forms, contendo um texto de apresentação disponível no Apêndice 2.

Não foi alcançado o percentual de respostas total da população da pesquisa, todavia, o número alcançado forma uma amostra significativa para a análise das questões de pesquisa. Cerca de 57,8% das pessoas responderam à pesquisa, sendo assim um número bastante satisfatório diante de um questionário online.

## **4. ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS**

Para o desenvolvimento deste estudo, diversas teorias e percepções de autores serviram como base para pautar o formulário de pesquisa. A partir dos dados descritivos alcançados, será feita uma análise que busca demonstrar se, nesse caso, as respostas estão de acordo ou não com os autores abordados.

É importante ressaltar que, apesar dos diversos benefícios do questionário online, os respondentes não têm a oportunidade de tirar dúvidas sobre os itens com o pesquisador. Além disso, os respondentes podem não fazer uso de total honestidade em suas respostas, apesar de ser ressaltado pela pesquisadora que sua participação seria completamente anônima. Esses fatos já eram esperados antes de começar a pesquisa.

### **4.1 ANÁLISE ESPECÍFICA DAS RESPOSTAS DOS SERVIDORES**

A amostra possui 81 respondentes no total e as análises das respostas serão apresentadas na sequência. A análise da amostra será uma fonte suficiente de informação, a fim de identificar alguns pontos que precisam de melhoria no processo de capacitação do órgão público em questão. O estudo será colaborativo por meio de sugestões, com base na teoria, na opinião de alguns autores e no resultado da pesquisa, com o objetivo de desenvolver os pontos fracos encontrados e ressaltar os pontos fortes.

A pesquisa identificou várias características da amostra por meio de um questionário completo. Tendo em vista que o objetivo é identificar os impactos das políticas de capacitação no serviço prestado pelos servidores do Senado Federal, as

análises daqui em diante serão feitas com a ajuda de gráficos simples para cada questão, totalizando doze gráficos. O formato escolhido para apresentar os gráficos foi em barras.

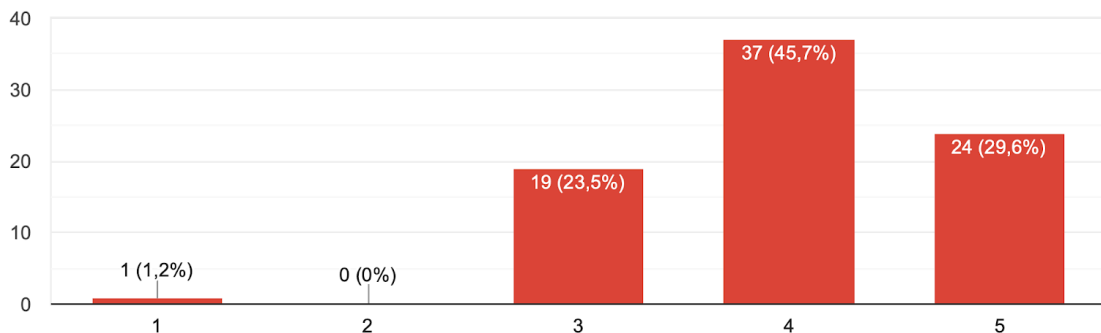
Para a análise e avaliação dos gráficos, as respostas foram agrupadas dentro da escala, sendo então a análise pautada nos extremos do gráfico ou ponto neutro. Dessa forma, será possível identificar com maior facilidade o comportamento dos respondentes.

Em relação à primeira pergunta (figura 4), onde os entrevistados eram questionados se utilizavam nas atividades laborais as técnicas que aprenderam nos treinamentos, o resultado foi bastante positivo, com 61 servidores (75,3%) que concordam ou concordam totalmente com a afirmação. Com neutro ou indiferente como resposta, 19 servidores (23,5%) tiveram essa posição. Apenas 1 servidor (1,2%) respondeu que discorda totalmente da afirmação.

Figura 4 - Gráfico sobre uso das técnicas do treinamento nas atividades laborais

1. Após a realização de um curso, utilizo nas atividades laborais as técnicas que aprendi no treinamento.

81 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Elaborado pela autora

Com esse resultado, percebe-se que as políticas de capacitação acrescentam conhecimentos que serão utilizados nos serviços dos servidores. Ademais, esse resultado está alinhado às opiniões dos autores Abbad e Borges-Andrade (2000), que discorrem que a aprendizagem proporciona ao funcionário importantes fatores como adquirir, manter, reter, generalizar e transferir conhecimentos novos e habilidades no dia

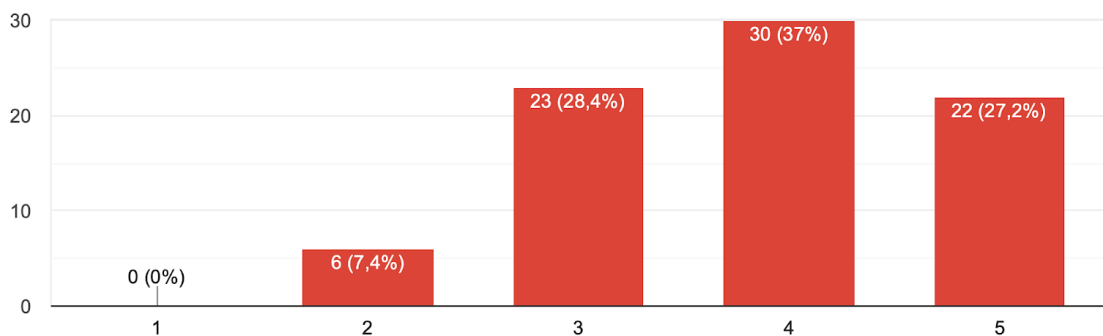
a dia do trabalho. Para eles, o ato de aprender se relaciona com mudanças duradouras e ligadas à experiência de quem está aprendendo, já que essa pessoa deve transmitir o que aprendeu por meio de suas atividades laborais e desempenho.

Em relação à segunda pergunta (figura 5), onde os entrevistados eram questionados se passavam os conhecimentos adquiridos com as políticas de capacitação aos seus colegas, a maioria respondeu que concorda ou concorda totalmente, com 52 servidores (64,2%). Como neutro ou indiferente como resposta, 23 servidores (28,4%) tiveram essa posição. Apenas 6 servidores (7,4%) discordaram totalmente da afirmação.

Figura 5 - Gráfico sobre transmissão do conhecimento adquirido aos colegas de trabalho

2. Frequentemente sou multiplicador de conhecimentos obtidos e repasso aos meus colegas de trabalho novos aprendizados adquiridos.

81 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Elaborado pela autora

Esse resultado demonstra que a maioria dos respondentes transmite os conhecimentos adquiridos aos colegas de trabalho. O Instituto Brasileiro de Coaching acredita que compartilhar conhecimentos com os colegas de trabalho ajuda o funcionário a ir atrás de novos conhecimentos, resultando assim na busca por desafios e evolução. Para o Instituto, as capacitações são uma forma de gerar um ambiente de trabalho com maior compartilhamento. Todavia, ele também acredita que muitas pessoas não querem compartilhar conhecimentos aos colegas como forma de deter um conhecimento para si, o que pode estar de acordo com os 23 servidores que responderam neutro ou indiferente à afirmação e também aos 6 servidores que discordaram da afirmação.

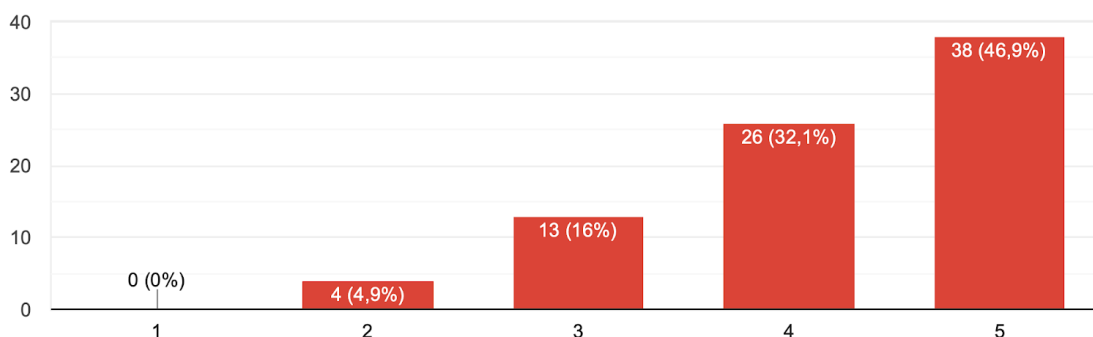
Entretanto, os autores Davenport e Prusak (1998) alertam que muitas vezes os funcionários buscam conhecimento com colegas que não são mais especializados sobre o assunto. Na maioria das vezes, a procura por conhecimento ocorre com quem está mais perto geograficamente no momento ou com quem há maior afinidade pessoal. Com isso, entende-se que a disseminação do conhecimento não garante a eficiência e eficácia do seu uso.

Já em relação à terceira pergunta (figura 6), onde os entrevistados foram questionados se os cursos de capacitação que participaram melhoraram a qualidade de seu trabalho, a grande maioria respondeu que concorda ou concorda totalmente, com 64 servidores (79%). Apenas 13 servidores (16%) responderam neutro ou indiferente e 4 servidores (4,9%) responderam que discordam da afirmação.

Figura 6 - Gráfico sobre melhora na qualidade do trabalho com os cursos de capacitação

3. Os cursos de capacitação dos quais participei melhoraram a qualidade do meu trabalho.

81 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Elaborado pela autora

Esse resultado está de acordo com a opinião do autor Borges-Andrade (2007), que acredita que o treinamento e desenvolvimento dos funcionários, por meio de políticas de capacitação, busca melhorar a qualidade na prestação do serviço e na produtividade, enriquecimento das tarefas executadas e aumento do senso de responsabilidade dos funcionários.

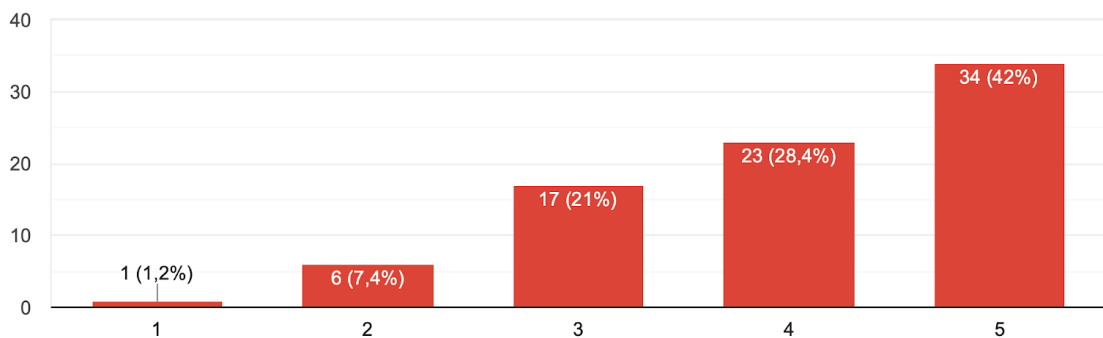


Quando questionados se os cursos de capacitação aumentaram sua motivação no trabalho (figura 7), também a grande maioria respondeu que concorda ou concorda totalmente, com 57 servidores (70,4%). Como neutro ou indiferente, 17 servidores (21%) tiveram essa posição e como discordo ou discordo totalmente, 7 servidores (8,6%).

Figura 7 - Gráfico sobre o aumento da motivação no trabalho com os cursos de capacitação

4. Os cursos de capacitação aumentaram a minha motivação no trabalho.

81 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Elaborado pela autora

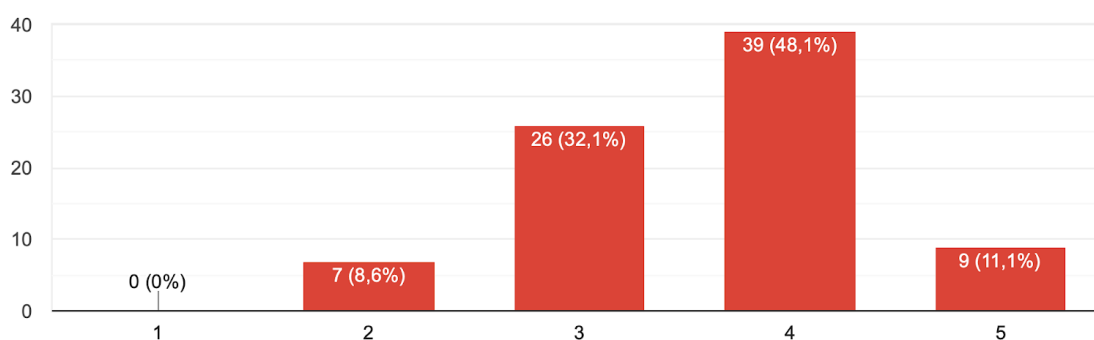
Esse resultado está alinhado à teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1966), onde o fator motivacional da aprendizagem, que ocorre por meio da capacitação, é extremamente importante a fim de ter a motivação, gerando assim alto desempenho no trabalho. A aprendizagem por meio da capacitação está diretamente ligada à realização pessoal, pois ela ajuda na motivação no trabalho, enquanto que os fatores higiênicos (como salário e relações pessoais) só evitam a insatisfação.

Em relação à afirmativa de que os conteúdos dos cursos de capacitação são muito úteis no dia a dia e se esses conteúdos são lembrados com clareza (figura 8), grande parte dos funcionários respondeu que concorda ou concorda totalmente, com 48 servidores (59,2%). Como indiferente ou neutro, 26 servidores (32,1%); com discordo como resposta, apenas 7 servidores (8,6%).

Figura 8 - Gráfico sobre utilidade e recordação com clareza dos conteúdos dos cursos

5. Os conteúdos assimilados durante o curso são muito úteis no dia a dia e lembro-me com clareza desses conteúdos.

81 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Elaborado pela autora

A assimilação com recordação clara e uso dos conteúdos dos cursos de capacitação é um fator importante para a organização. Apesar de mais da metade dos servidores concordar com a afirmação, o ideal seria que esse número fosse maior, tendo em vista que a capacitação, quando bem assimilada, reflete diretamente no comportamento dos servidores no órgão em que trabalham.

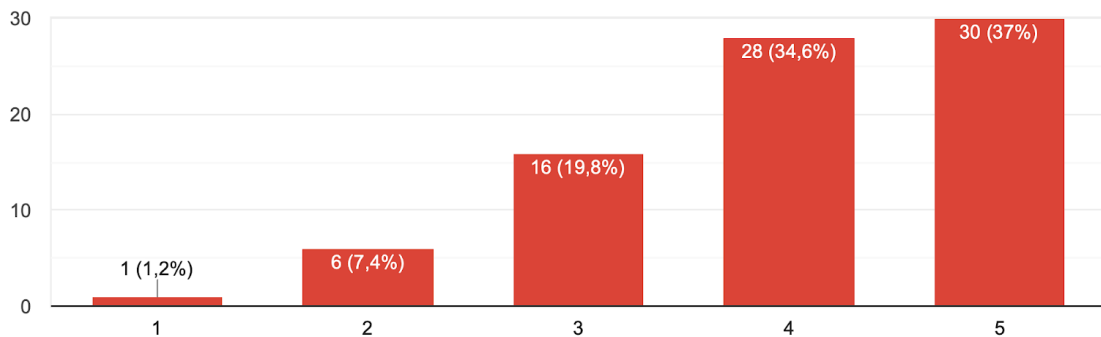
Para Pacheco (2005), a capacitação é definida como a assimilação e o entendimento de novos conhecimentos, novas técnicas, atualização dos conteúdos, aprimoramento de competências e, conseqüentemente, mudanças de comportamento. Para uma maior assimilação e uso do conteúdo, o órgão possui um papel importante em definir os melhores cursos que serão oferecidos, além de selecionar organizações confiáveis e conhecidas para prestar os serviços. Dessa forma, os funcionários farão maior uso dos conteúdos no dia a dia e, provavelmente, os lembrarão com maior clareza.

Sobre a afirmativa de que, após a realização dos cursos, o servidor ficou mais receptivo a mudanças (figura 9), a grande maioria respondeu que concorda ou concorda totalmente, com 58 servidores (71,6%). Com neutro ou indiferente como resposta, 16 servidores (19,8%) tiveram essa posição; enquanto que como discordo ou discordo totalmente, houve apenas 1 servidor (1,2%).

Figura 9 - Gráfico sobre a percepção de maior receptividade a mudanças após a realização dos cursos

6. Percebi que, após a realização dos cursos, fiquei mais receptivo a mudanças.

81 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Elaborado pela autora

A abertura a mudanças, principalmente após a realização de cursos de capacitação, demonstra um grande desenvolvimento dos servidores. Para Abbad e Borges-Andrade (2000), a aprendizagem por meio das políticas de capacitação está diretamente ligada à incrementação de mudanças duradouras e ligadas à experiência e atuação de quem está aprendendo.

Com isso, percebe-se que os cursos de capacitação, além de atualizar os funcionários em novas práticas e conhecimentos no trabalho, proporcionam muitas vezes como resultado a aceitação de mudanças no trabalho ou até mesmo pessoais.

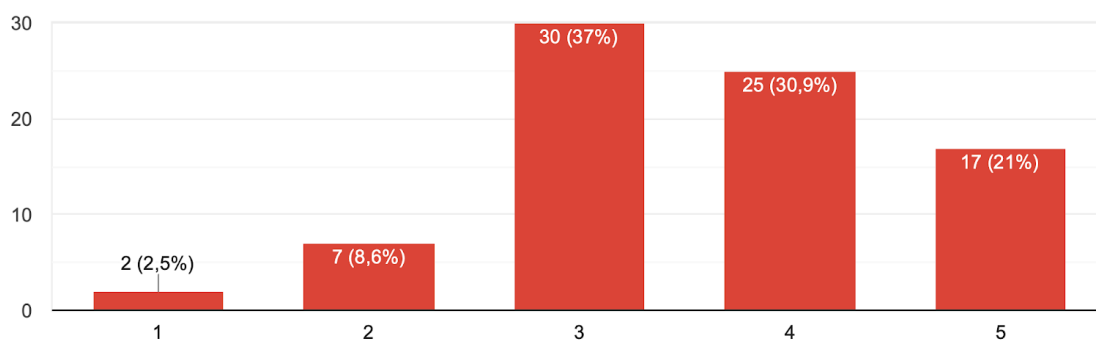
Já em relação à afirmativa de que, após a realização dos cursos, o servidor desenvolve suas atividades com maior rapidez (figura 10), mais da metade respondeu que concorda ou concorda totalmente, com 42 servidores (51,9%). Com neutro ou

indiferente, houve 30 servidores (37%); com discordo ou discordo totalmente, houve 9 servidores (11,1%).

Figura 10 - Gráfico sobre o desenvolvimento das atividades laborais com maior rapidez após realizar os cursos

7. Percebi que, após a realização dos cursos, desenvolvo minhas atividades com maior rapidez.

81 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2020)

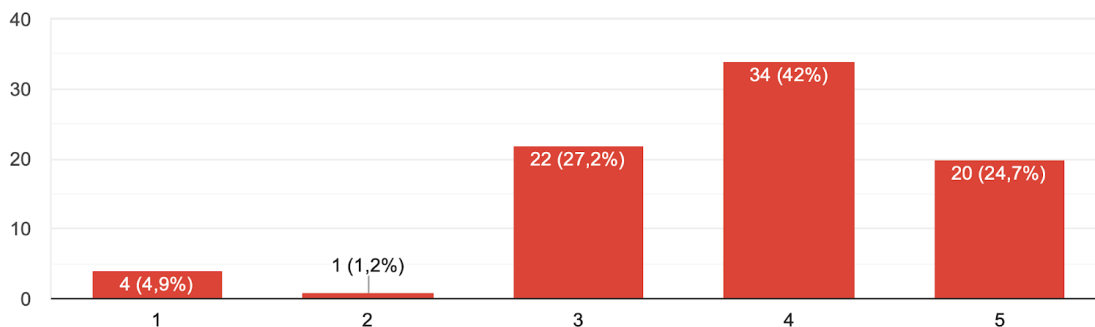
Elaborado pela autora

Também, acerca da afirmativa de que os erros foram reduzidos nas atividades laborais depois da realização dos cursos de capacitação (figura 11), mais da metade dos servidores respondeu que concorda ou concorda totalmente, com 54 servidores (66,7%). Como neutro ou indiferente, 22 servidores (27,2%) tiveram essa opinião e como discordo ou discordo totalmente, 5 servidores (6,1%).

Figura 11- Gráfico sobre a redução dos erros nas atividades de trabalho após a realização dos cursos de capacitação

8. Percebi que, após a realização dos cursos, os erros foram reduzidos na realização das atividades.

81 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Elaborado pela autora

As figuras 10 e 11 estão ligadas à eficiência no trabalho. Mais da metade dos servidores respondeu que a capacitação proporciona maior rapidez para a realização de seus trabalhos e que os erros foram reduzidos na realização das atividades, o que vai de acordo com a opinião de Tameirão (2020). Para ela, a capacitação proporciona capacidade e conhecimento bem maiores para resolver as atividades com eficiência, rapidez e qualidade.

Todavia, é importante ressaltar que houve também um grande número de servidores que respondeu as afirmativas como neutro ou indiferente. Isso demonstra que ainda há muito a se fazer para que haja uma percepção maior dos impactos positivos da capacitação.

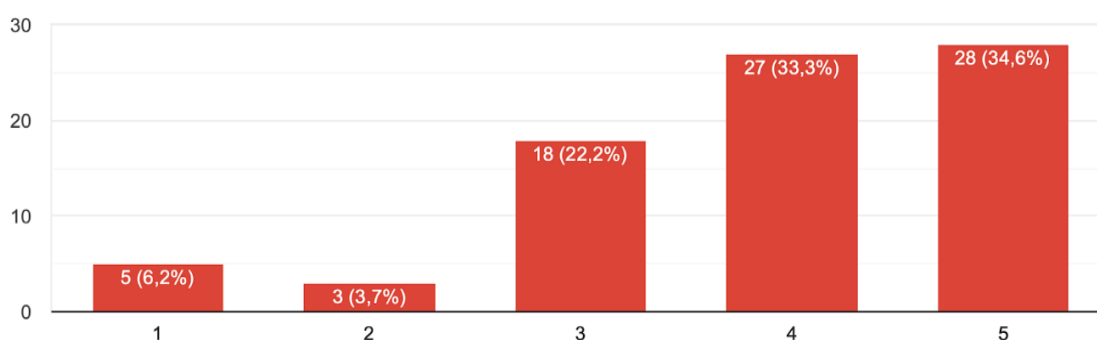
Para Matias-Pereira (2004), o enfoque das organizações públicas deve ser cidadão e, por isso, torna-se necessário analisar a forma como a realização dos serviços públicos vêm sendo feita. As instituições públicas devem realizar diversas modificações comportamentais a fim de alcançar maior eficiência, como maior rapidez e redução de erros no trabalho.

Sobre a afirmativa de que os cursos de capacitação aumentaram a confiança para tomar decisões complexas no trabalho (figura 12), a grande maioria dos respondentes concordou ou concordou totalmente com a afirmativa, com 55 servidores (67,9%). Com neutro ou indiferente, 18 servidores (22,2%) e com discordo ou discordo totalmente, 8 servidores (9,9%).

Figura 12 - Gráfico sobre o aumento de confiança na tomada de decisões complexas devido aos cursos de capacitação

9. Os cursos de capacitação aumentaram a minha confiança em tomar decisões complexas no trabalho.

81 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2020)

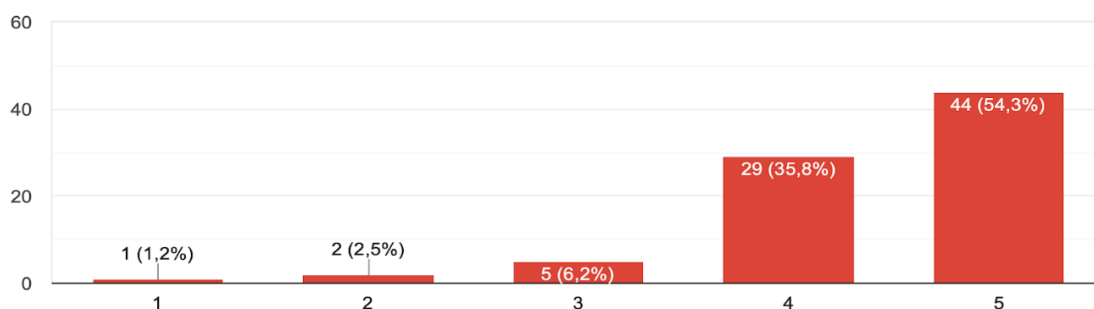
Elaborado pela autora

No que diz respeito de que a capacitação impacta positivamente na qualidade dos serviços prestados (figura 13), a grande maioria dos servidores respondeu que concorda ou concorda totalmente, com 73 servidores (90,1%). Como neutro ou indiferente, apenas 5 servidores (6,2%) e como discordo ou discordo totalmente, apenas 3 servidores (3,7%).

Figura 13 - Gráfico sobre o impacto positivo das políticas de capacitação na qualidade dos serviços prestados

10. Acredito que as políticas de capacitação impactam positivamente na qualidade dos serviços prestados por mim.

81 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Elaborado pela autora

Em relação às figuras 12 e 13, A ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) ressalta a importância da capacitação para a tomada de decisões de um servidor e para a qualidade dos serviços prestados.

Para a escola, além de ser extremamente importante para uma organização, a capacitação de pessoas virou um processo estratégico, tendo em vista que a aprendizagem proporciona que o funcionário desenvolva novas capacidades para a realização do trabalho. Além disso, a aprendizagem por meio da capacitação dá suporte para uma pessoa em tomar decisões simples e complexas no trabalho.

O ótimo resultado da percepção dos servidores em relação à qualidade dos serviços prestados, devido às políticas de capacitação, é um bom indicador de que a capacitação funciona como forma de garantir bons serviços para o órgão e também para a sociedade como um todo.

A qualidade na prestação de serviços é um aspecto que deve ser bastante levado em consideração. Segundo Trosa (2001), a Administração Pública precisa de uma gestão mais moderna, tendo em vista que existe hoje uma maior preocupação com a necessidade do cidadão de serviços que sejam prestados com qualidade. Para Deming

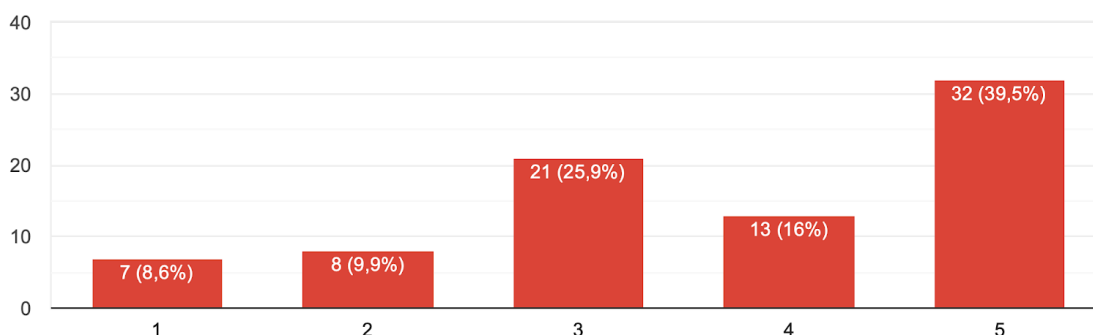
(1990), é essencial que uma organização governamental se sobressaia pela qualidade na prestação dos serviços executados.

Quando os servidores foram questionados se o impacto positivo na remuneração os motivava a fazer os cursos de capacitação (figura 14), mais da metade respondeu que concorda ou concorda totalmente, com 45 servidores (55,5%). Já como neutro ou indiferente, houve 21 servidores (25,9%) e como discordo ou discordo totalmente, 15 servidores (18,5%).

Figura 14 - Gráfico sobre a motivação por os cursos de capacitação terem impacto positivo na remuneração

11. O fato de os cursos de capacitação terem impacto positivo em minha remuneração me motiva a fazê-los.

81 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Elaborado pela autora

Isso demonstra que os incentivos na remuneração são importantes para a realização da capacitação. Alguns autores abordam esse assunto, como Chiavenato (2002), no sentido de que uma remuneração fixa não é suficiente para motivar os servidores a melhorar a execução de suas tarefas e a superar os objetivos e metas no



trabalho. A remuneração fixa, que foi implementada no início do século passado, serviu para recompensar o trabalhador pelas tarefas repetitivas que exercia.

Naquela época, as pessoas aceitavam apenas esse tipo de remuneração, mas com o passar do tempo e com as grandes mudanças ocorridas no mundo, muitas organizações de sucesso implementaram sistemas de remuneração variável e flexível, de forma a incentivar e motivar seus funcionários. A capacitação é uma forma de remuneração extra que impacta na vontade de realizar os cursos e, conseqüentemente, gerar uma possível melhora na realização das atividades laborais.

Também para Chiavenato (2002), o Processo de Recompensar Pessoas, um dos seis processos básicos da Gestão de Pessoas, é um processo usado com a finalidade de incentivar os funcionários e satisfazer suas maiores necessidades individuais. Esse processo inclui as recompensas e o aumento na remuneração, por exemplo.

Nesse caso, pode-se também fazer uma ligação com a figura 7, sobre motivação no trabalho, e com a figura 12, sobre tomada de decisões complexas, já que para Chiavenato (2002), uma remuneração fixa e estável não é suficiente para engajar as pessoas. A remuneração fixa não faz com que os funcionários se arrisquem e tomem a frente de possíveis desafios e esforços além do normal. Para ele, uma remuneração extra, como a por cursos de capacitação, pode gerar maior motivação no funcionário, além de poder gerar também a atitude de tomar a frente de decisões complexas e desafiadoras no trabalho.

No caso do órgão em análise, o Senado Federal, as políticas de capacitação podem acrescentar o máximo de 30% na remuneração percebida pelo servidor. Entende-se que, por ser um percentual bastante significativo, mais da metade dos servidores se sentem motivados a realizar os cursos de capacitação.

Entretanto, ainda houve um número significativo de servidores que consideram a afirmação como neutra ou indiferente. Isso pode ter ocorrido devido ao fato de os servidores desse órgão possuírem uma remuneração fixa maior do que a média.

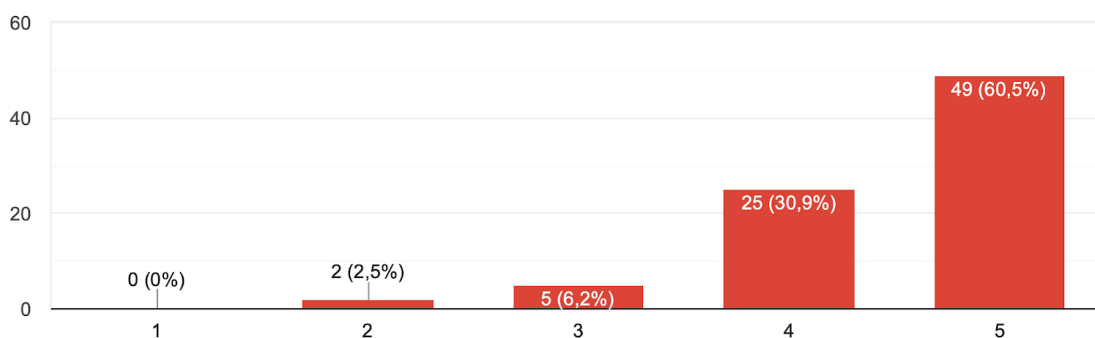
Segundo Marquez (2013), o Senado Federal paga para seus servidores salários que são 11 vezes maiores do que a média do mercado. Tendo isso em vista, o aumento salarial por meio da capacitação pode ser um fator que não motiva essa parcela dos servidores a realizar os cursos de capacitação, pois já recebem um salário satisfatório.

Já no que tange a afirmativa sobre liderança, quando os servidores foram questionados se a capacitação do líder é fundamental para o relacionamento dele com a equipe (figura 15), a grande maioria respondeu que concorda ou concorda totalmente, com 74 servidores (91,4%). Como neutro ou indiferente como resposta, houve apenas 5 servidores (6,2%); como discordo, houve apenas 2 servidores (2,5%).

Figura 15 - Gráfico sobre a capacitação do líder como fator fundamental para o relacionamento dele com a equipe

12. A capacitação, no âmbito da liderança, é fundamental para o relacionamento do líder com a equipe.

81 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Elaborado pela autora

Esse resultado está alinhado com a opinião de alguns autores, como Bacon (1999), que apoia a ideia do desenvolvimento de líderes para a eficiência na capacitação. Para ele, além dos funcionários, o próprio setor público tornou-se consciente do valor da

liderança na reestruturação da administração a fim de se alinhar às novas demandas e mudanças do século.

Bacon (1999) acredita que o papel do líder é fundamental para o serviço público e para o desenvolvimento da equipe. Deve haver, então, uma melhora nas políticas de capacitação. O líder deve possuir algumas características básicas, como foco e visão no usuário e flexibilidade, além da boa liderança de mudanças e pessoas, motivação por meio de resultados, senso apurado dos negócios e boa comunicação.

#### **4.2 ANÁLISE GERAL DAS RESPOSTAS DOS SERVIDORES**

Os resultados da pesquisa foram bastante positivos, com destaque para altos resultados de concordância dos servidores (mais de 90%) às afirmativas de que os cursos de capacitação possuem um impacto positivo na qualidade do serviço prestado por eles e de que são fundamentais para a atuação do líder no quesito de relacionamento com a equipe de trabalho.

Alguns autores consideram muito importante a qualidade na prestação de serviço pelos servidores públicos. Para Trosa (2001), hoje existe uma maior preocupação com a necessidade do cidadão de serviços que sejam prestados com qualidade. Para Deming (1990), é essencial que uma organização governamental se destaque pela qualidade na prestação dos serviços executados.

A importância da liderança teve destaque nesse estudo e pode ser ligada a outros quesitos da pesquisa, como na transmissão dos conhecimentos adquiridos nos cursos aos colegas de trabalho. O líder pode atuar nesse aspecto, que obteve 64,2% de concordância, para aumentá-lo.

Para Davenport e Prusak (1998), muitas vezes os funcionários buscam conhecimento com colegas que não são mais especializados sobre o assunto, com quem está mais perto geograficamente no momento ou com quem há maior afinidade pessoal. Isso demonstra que a disseminação do conhecimento não garante a eficiência e eficácia do seu uso. Entretanto, o líder pode intervir nesse aspecto criando reuniões e dinâmicas de interação que podem ser benéficas para a transmissão de conhecimento entre toda a equipe.

Todavia, em alguns itens, houve considerável percentual de servidores com respostas como neutro ou indiferente (cerca de 20% a 30%). Isso demonstra que, além das políticas de capacitação, a organização deve ser mais atuante e intervir mais no planejamento e organização dos cursos que serão propostos. Para Matias-Pereira (2004), as organizações devem se adaptar aos novos contextos de eficiência e às pessoas que alí trabalham. Por meio de uma mudança no comportamento das instituições é que haverá a busca e obtenção de uma maior eficiência.

Esse entendimento vai de acordo com os questionamentos em que houve consideráveis índices de respostas neutras ou indiferentes, como nos quesitos dos cursos de capacitação proporcionando uso das técnicas aprendidas nas atividades laborais, transmissão de conhecimento aos colegas de trabalho, aumento da motivação, conteúdos úteis e facilmente recordados, realização da atividade com maior rapidez e redução dos erros e maior confiança para a tomada de decisão. Com isso, entende-se que é necessário a atuação e intervenção das organizações e também dos líderes no planejamento dos cursos.

Um aspecto interessante observado também na pesquisa foi o de quase metade dos servidores (44,5%) serem indiferentes, discordarem ou discordarem totalmente com a afirmativa de que o fato de os cursos de capacitação impactarem positivamente na

remuneração os motiva a fazê-los. Esse resultado pode ser entendido pelo fato de que o órgão do estudo paga salários aos seus servidores muito maiores do que a média do mercado.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos questionários lançados a uma amostra de servidores públicos do Senado Federal, foi possível obter diversos entendimentos acerca dos impactos das políticas de capacitação. Frente às mudanças nos modelos de gestão da Administração Pública, torna-se bastante relevante entender esses impactos no serviço público e nos resultados no trabalho dos servidores.

As diversas políticas de capacitação podem gerar melhoria na prestação dos serviços públicos pelos servidores. O estudo evidencia que, de fato, há o uso significativo das técnicas aprendidas nos cursos de capacitação nas atividades laborais, com destaque para a importância da capacitação do líder para o relacionamento com a equipe. Ademais, os cursos melhoraram a qualidade do trabalho, aumentaram a motivação e

tornaram os servidores mais receptivos a mudanças (todos esses quesitos obtiveram mais de 70% de concordância ou concordância total).

Todos os questionamentos positivos acerca das políticas de capacitação obtiveram mais da metade das respostas como concordo ou concordo totalmente. Isso demonstra que a capacitação gera impactos positivos em vários aspectos do trabalho no dia a dia do servidor público.

É cabível, porém, a reflexão acerca das respostas obtidas devido aos diferenciais já existentes no Senado Federal em relação a outros órgãos públicos, por ser a alta câmara do Congresso Nacional e por proporcionar um dos maiores salários do serviço público no país.

Esse estudo possui algumas limitações no que condiz à escolha dos participantes da pesquisa, tendo em vista que os servidores respondentes representam uma parcela muito específica da população, com possíveis situações de qualidade de vida no trabalho melhores se comparadas a outros órgãos públicos.

Como sugestão para futuras pesquisas, é interessante aumentar o alcance e entender o motivo de os servidores não fixarem e lembrarem tanto dos conteúdos aprendidos nos cursos de capacitação. Isso é importante para uma possível reestruturação dos cursos oferecidos, com novas técnicas de fixação.

Com isso, alinhado à opinião de Matias-Pereira (2004) de que as organizações devem ser atuantes no planejamento e organização dos cursos que serão propostos, haverá um entendimento que pode gerar um aumento ainda maior da eficiência no trabalho dos servidores.

Ademais, sugere-se o estudo sobre o desenvolvimento de talentos nos órgãos públicos a fim de alocar funcionários com capacidades técnicas e comportamentais diferenciadas nos setores mais consoantes com suas habilidades. Dessa forma, esses funcionários poderão ter um engajamento bastante alinhado com os objetivos e metas do órgão e poderão gerar mais eficiência na prestação de suas atividades laborais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 25-45, set/dez. 2000.

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na Administração Pública brasileira.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, dez. 2006. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>. Acesso em 22 abr. 2020.

AUGUSTO, Otávio. **Governo federal muda regras para capacitação de servidores públicos.** Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/servidor-brasil/governo-federal-muda-regras-para-capacitacao-de-servidores-publicos>. Acesso em 5 jan. 2020.

BACON, Kevin. **Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público.** Revista do Serviço Público - Ano 50 Número 4 Out-Dez 1999.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília: Ipea, p. 132, 2012.

BERWIG, Adelmir; JALIL, Laís Gasparotto. **O princípio constitucional da eficiência na Administração Pública.** Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/o-principio-constitucional-da-eficiencia-na-administracao-publica/>. Acesso em 4 jan. 2020.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho.** Porto Alegre, Artmed, 2007.

BORGES-ANDRADE, Jairo E; COELHO JR, Francisco Antônio. **Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações.** Universidade de Brasília, Brasília-DF, Paidéia, p. 221-234, 2008.

BRASIL. **Decreto Nº 9.991/2019, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em 22 abr. 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BRASIL. Constituição (1934). **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 16 de julho de 1934. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao34.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm). Acesso em 22 abr. 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm). Acesso em 22 abr. 2020.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. et al. **Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público.** Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1519/1/caderno37%20estudos%20em%20gestão%20de%20pessoas%20no%20serviço%20público.pdf>. Acesso em 22 abr. 2020.



CAVALCANTE, Janis Christine A. et al. **Capacitação de Servidores Públicos: uma Análise dos Eixos da Política Implantada na Ufal.** Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41423.pdf>. Acesso em 4 jan. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3 ed. p.62 editora Elsevier/2010- Rio de Janeiro.

CORRÊA, Rossi Augusta Alves. **Qualidade de vida, qualidade no trabalho, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113-123, jan/mar. 1993.

COSTA, Sérgio Francisco. **Introdução Ilustrada à Estatística.** 4. ed. São Paulo: Harbra, 2005.

CUMMINS, R.A.; GULLONE, E. **Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement.** In. International Conference on Quality of Life in Cities, 2., 2000, Singapore. Proceedings... Singapore, 2000.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?.** RGO Revista Gestão Organizacional, vol. 6 - Edição Especial, 2013.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUARTE, Humberto. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Serviço Público e a Gestão por Competência na Área de Recursos Humanos.** Disponível em: <http://www.asbadm.org.br/node/142>. Acesso em 4 jan. 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Elaboração de Planos de Capacitação - Apostila.** Disponível em: [https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/2383/1/Apostila%26CE\\_EPC\\_rev\\_final\\_24-11-15.pdf](https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/2383/1/Apostila%26CE_EPC_rev_final_24-11-15.pdf). Acesso em 7 mai. de 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.** Disponível em: <http://antigo.ena.gov.br/downloads/pndp.pdf>. Acesso em 7 abr. de 2020.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERREIRA, Dayan Reynier Dib Ferreira. **A Importância da Capacitação para o Serviço Público Contemporâneo.** Universidade Cândido Mendes, 2010.

FRANCISCO, Irineu Ribeiro. **Qualidade Total no Atendimento Público e a Capacitação dos Servidores da Agência da Previdência Social de Volta Redonda - RJ.** Disponível em:

<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/6018/1/Irineu%20Ribeiro%20Francisco.pdf>. Acesso em 4 jan. 2020.

GONÇALVES, D. I. F. **Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados.** Revista de Administração Mackenzie, V. 9, N. 7, Nov/Dez 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **A Importância de Compartilhar Conhecimento no Trabalho.** Disponível em:

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/a-importancia-de-compartilhar-conhecimento-no-trabalho/>. Acesso em 5 abr. 2020.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes.** Archives of Psychology. v. 22, n. 140, p. 44-53, 1932.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARQUEZ, Marina. Senado paga para servidores salários até 11 vezes maiores do que média do mercado. Disponível em: <https://noticias.r7.com/brasil/senado-paga-para-servidores-salarios-ate-11-vezes-maiores-do-que-media-do-mercado-10052013>.

Acesso em 7 jun. 2020.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração Pública no Brasil: políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado como fator de atração de novos talentos para o serviço público federal. **Revista Observatoria de la Economía de Latinoamerica**, Universidad de Málaga, v. 12, n. 1, p. 1-29, 2004.

MERELES, Carla. **Como funciona o Senado?** Disponível em: <https://www.politize.com.br/senado-como-funciona/>. Acesso em 4 jan. 2020.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 1996.

MOTA, Janine da Silva. **Utilização do Google Forms na Pesquisa Acadêmica.** Revista Humanidades e Inovação v.6, n.12 - 2019.

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Editora FGV, 2006.

PEREZ, Marcos Augusto. **A Administração Pública democrática: institutos de participação popular na Administração Pública.** Belo Horizonte: Fórum, 2004.

RANZINI, Milena de Sene; BRYAN, Newton Antonio Paciulli. **Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil**. Revista Servidor Público Brasília 68 (2). p. 417-438, 2017.

SÁ, Gláucia Marques da Silva. **Capacitação Profissional para um Atendimento de Excelência no Setor Público**. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/2214/1/Glaucia%20Marques%20da%20Silva%20Sá.pdf>. Acesso em 4 jan. 2020.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. **Administração Pública Brasileira: O Modelo Gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 08, Vol. 04, p. 69-85, Agosto de 2018.

SENADO FEDERAL. **Ato do 1º Secretário nº 9, de 2012**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/leg/pdf/normas/APS92012.pdf/view>. Acesso em 22 abr. 2020.

SILVA, Flávia Martins André da. **Poderes basilares da Administração Pública - Artigo 37 da Constituição Federal**. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2636/Poderes-basilares-da-Administracao-Publica-Artigo-37-da-Constituicao-Federal>. Acesso em 29 jan. 2020.

SILVA, Wanderley. **O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público**. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3980/1/2008\\_WanderleySilva.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3980/1/2008_WanderleySilva.pdf). Acesso em 5 jan. 2020.

SILVA FILHO, Oscar Moreira da. **A Gestão de Pessoas por Competências: desafios e perspectivas para a formação dos militares que guarnecerão o Submarino Nuclear Brasileiro**. 2012. 87 f. Monografia (Curso de Curso de Política e Estratégia Marítimas), Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2012.

TAMEIRÃO, Nathália. Treinamento e Desenvolvimento: como deixar sua equipe mais produtiva e eficiente. Disponível em: <https://sambatech.com/blog/insights/treinamento-e-desenvolvimento/>. Acesso em 7 mai. 2020.

TAVARES, Luciano. **Do afastamento do servidor público segundo o Decreto 9.991/2019**. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/76484/do-afastamento-do-servidor-publico-segundo-o-decreto-9-991-2019>. Acesso em 6 jan. 2020.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. Rio de Janeiro: Revan, p. 320, 2001.

## APÊNDICE 1

*E-mail* enviado para os servidores:

Prezado (a) Servidor (a),

Meu nome é Raíssa e já trabalhei como estagiária da Gestão de Pessoas do Senado Federal. Solicito gentilmente sua ajuda para a realização do meu Projeto de Pesquisa, referente ao Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da UnB. Trata-se de um estudo sobre os impactos das políticas de capacitação no serviço dos servidores público, com o Senado Federal como estudo de caso, apresentado em um questionário *online* no Google Forms. Você está sendo convidado para responder a um questionário que embasará a pesquisa. As respostas são anônimas e sua participação é totalmente

voluntária. Agradeço desde já sua colaboração e atenção. Com a sua participação, você estará contribuindo para o estudo das políticas de capacitação nos órgãos públicos e também para a produção de conhecimento científico.

Desse jeito, ao participar dessa pesquisa, você estará concordando com a seguinte declaração: Declaro que entendi os benefícios e o objetivo da minha participação na pesquisa e consinto em participar desse estudo.

Fico à disposição para qualquer dúvida.

Segue o link para responder ao questionário:  
<https://docs.google.com/forms/d/1bjcbwBUKEBfljvaSxvQZgQHTV0Sic8YUGPvW7vqmZ5A/edit>

Mais uma vez, muito obrigada!

Atenciosamente,

Raíssa Paiva Pires

## **APÊNDICE 2**

Ética da Pesquisa

Prezado (a) Servidor (a),

Com o intuito de realizar uma análise a respeito dos cursos de capacitação e seu impacto na qualidade dos serviços prestados no Senado Federal, pedimos sua contribuição para responder o questionário abaixo, desenvolvido pela graduanda Raíssa Paiva Pires como Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da UnB. Sua participação é totalmente voluntária e anônima e levará menos de 5 minutos para responder aos questionamentos.

Como resposta, basta classificar de 1 a 5, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) indiferente (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

Com a sua participação, você estará contribuindo para o estudo das políticas de capacitação nos órgãos públicos e também para a produção de conhecimento científico.

Desse jeito, ao participar dessa pesquisa, você estará concordando com a seguinte declaração: Declaro que entendi os benefícios e o objetivo da minha participação na pesquisa e consinto em participar desse estudo.

Caso exista alguma dúvida acerca do projeto de pesquisa ou do questionário, segue o contato da pesquisadora: [raissapaivapires@hotmail.com](mailto:raissapaivapires@hotmail.com)

Muito obrigada!

Ass: Raíssa Paiva Pires

Aluna de Administração da UnB sob orientação da Profa. Elizânia de Araújo Gonçalves