



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

VICTOR HUGO DA SILVA DIAS

PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES E EFICIÊNCIA NO
SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: Fatores determinantes para a qualidade das entregas
da Administração

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura

Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen

Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lucio Remuzat Rennó Junior

Decanato de Pós-Graduação (DPG)

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira

Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho

Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública

Professora Fátima de Souza Freire

Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

VICTOR HUGO DA SILVA DIAS

PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES E EFICIÊNCIA NO
SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: Fatores determinantes para a qualidade das entregas
da Administração

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Departamento de Administração da Faculdade
de Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão Pública da Universidade de Brasília
como requisito à conclusão do Curso de
Especialização em Gestão Pública Municipal.

Orientador:
Prof. José Matias Pereira

Hugo da Silva Dias, Victor

PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES E EFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: Fatores determinantes para a qualidade das entregas da Administração Pública / Victor Hugo da Silva Dias; orientador José Matias Pereira – Brasília, 2024. 17 p.

Artigo Científico (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade de Brasília, 2º semestre letivo de 2024.

VICTOR HUGO DA SILVA DIAS

PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES E EFICIÊNCIA NO
SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: Fatores determinantes para a qualidade das entregas
da Administração

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Departamento de Administração da Faculdade
de Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão Pública da Universidade de Brasília
como requisito à conclusão da Especialização em
Gestão Pública Municipal.

Orientador:

Prof. Doutor José Matias Pereira

TCC defendido e aprovado em 15 de agosto de 2024

Banca examinadora:

Prof. José Matias Pereira

Orientador

Universidade de Brasília (UnB)

Professor João Eudes de Souza Calado

Membro avaliador externo

Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

Brasília, 2024

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só possível em virtude da rede de apoiadores aos quais expresso minha gratidão.

Agradeço a minha esposa pela paciência nos momentos de ausência.

Ao melhor amigo que não vejo.

Ao meu orientador, Professor José Matias Pereira, pelo apoio e compreensão desde as primeiras conversas. Valiosas contribuições que me inspiraram.

Ao examinador, Professor João Eudes de Souza Calado, pelas orientações. Suas críticas foram fundamentais para a evolução deste esboço.

Aos colegas virtuais da UnB. As dúvidas e inquietações compartilhadas me ajudaram bastante ao longo desta caminhada.

A UnB por proporcionar todos os recursos necessários à realização deste Curso.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho, minha eterna gratidão.

Victor Hugo da Silva Dias

RESUMO

O texto trata dos aspectos que alteram a percepção da sociedade em relação aos serviços públicos, e resignificaram o universo do trabalho ao longo dos anos. Aborda, também, a relevância da análise do perfil vocacional, enquanto critério para seleção e desenvolvimento das carreiras de profissionais servidores públicos.

Pondera, ainda, como estes aspectos influenciam na qualidade das entregas promovidas pela Administração Pública. E conclui a análise refletindo a expectativa de ampliação do debate entre gestores e formuladores de políticas públicas.

Palavras-chave (dois pontos) Administração Pública. Servidor. Eficiência. Vocação.

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	08
1. INTRODUÇÃO	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1. Cases de eficiência que nao contam com modelos de carreira e remuneração.....	11
2.2. Perfil médio dos candidatos a empregos públicos	11
3. METODOLOGIA	12
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	13
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
REFERÊNCIAS	16

1. INTRODUÇÃO

A globalização e a busca pela qualidade alteraram a percepção do consumidor, reduzindo a tolerância a falhas. De modo que a qualidade tornou-se uma demanda gerencial de suma importância para as instituições.

O setor de serviços liderou a expansão e o crescimento global, e a preocupação inicial com a qualidade dos produtos foi ampliada para a qualidade de serviços e comportamento humano, colocando o ser humano e a qualidade pessoal em primeiro lugar.

Nesta perspectiva, um dos principais desafios do Estado é assegurar o constante aprimoramento dos serviços prestados à população, sobretudo aqueles que correspondem a demandas essenciais, como educação, saúde e segurança pública.

No Brasil, estes serviços são alvo de críticas generalizadas, não apenas em razão da escassez de recursos, mas sobretudo pelas falhas no trato aos cidadãos.

Boa parte das censuras e questionamentos ao Governo nasce, ainda, da percepção de inconsonâncias entre o custo de manutenção da máquina pública e o grau de eficiência das entregas realizadas pela Administração.

Assim, o discurso depreciativo de boa parte da sociedade e a consequente falta de reconhecimento, acabam favorecendo a criação de estereótipos que desqualificam toda uma categoria.

Potanto, não obstante à defesa de planos de cargos e salários mais atrativos para o funcionalismo, este esboço propõe uma reflexão preliminar;

A inclusão de requisitos mínimos em editais de seleção e de planos de desenvolvimento de servidores, são suficientes para assegurar o bom desempenho da Administração?

Hoje, ainda que sob a premissa de uma gestão mais flexível e eficiente, as organizações públicas estão inseridas num contexto cercado de limitações, que reúne restrições orçamentárias, burocracia, e valorização do privado em detrimento do público.

Além disso, pouco se fala sobre o que pensa o servidor, que a despeito da estabilidade, em muitos casos não dispõe de cargos, bons salários ou benefícios, geralmente restritos a poucas oportunidades.

Outro aspecto que nos convida a refletir, também, sobre o valor do serviço público, é a ponderação de que trabalhar significa mais que vender uma força de trabalho. Há sem dúvida uma espécie de remuneração moral implícita neste processo.

A atividade laboral muitas vezes é também uma forma de desenvolvimento humano, na medida em que permite autorrealização e experiências psicossociais. Não é só dinheiro; o trabalho é também fonte de prazer quando há espaço para o reconhecimento.

Por outro lado, quando a cultura organizacional prioriza a qualidade do atendimento, passa a considerar a percepção do usuário/consumidor. E, neste sentido, cumpre avaliar a qualificação da gestão em termos de práticas e posturas.

Estamos falando da implementação de modelos de seleção e ingresso, que confirmam especial atenção ao aspecto vocacional. De modo que o objetivo desse esboço é sopesar a importância conferida às análises de perfil, enquanto critérios de seleção e avaliação de desempenho dos servidores.

Não obstante observamos cases de eficiência, que (verdadeiramente) não dispõem de planos de carreira e remuneração, além do perfil médio dos candidatos a cargos públicos.

Este estudo busca, enfim, fomentar a elaboração de modelos de seleção e desenvolvimento de carreiras, que confirmem a necessária atenção às avaliações psicossociais. Vislumbra-se alcançar gestores e formuladores de políticas públicas, que participam direta ou indiretamente de comissões para a elaboração de editais, e toda sorte de processos pertinentes a gestão de pessoas em órgãos e entidades públicas.

Hoje, a análise dos Editais de contratação e, principalmente, a percepção da sociedade em relação às entregas realizadas pela Administração, evidenciam que o aspecto vocacional está longe de assumir a devida centralidade. Espera-se, portanto, que o esboço contribua para revisão dos tradicionais critérios de admissão e, consequentemente, eleve a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Clientes, usuários e beneficiários estão no centro da proposta de valor, e da estratégia das organizações públicas. Pelo menos deveriam.

Eles influenciam produtos, serviços, projetos e processos internos. Razão porque a satisfação dos cidadãos assume certa centralidade nas discussões que tratam da Reforma do setor público.

O atendimento às demandas da população e a própria concepção dos projetos de governo,

passaram a considerar valores como utilidade, qualidade, cobertura, disponibilidade, tempo de espera, e custos envolvidos. Inclusive os custos gerados pela burocracia (despesas relacionadas ao pagamento de tributos, deslocamentos, e tempo gasto pelos usuários).

Tudo isto nos leva a conclusão de que as entregas da Administração serão mais eficientes, na proporção em que estes valores forem disseminados. Mantendo a gestão mantenha-se alinhada às estratégias do governo, e em sintonia com as expectativas da comunidade.

2.1 Cases de eficiência que não dispõem de planos de carreira ou remuneração

Não obstante a necessidade de revisão dos planos de carreira e remuneração, observamos um exemplo (paradoxalmente) bem sucedido; categorias profissionais, que na esteira das reflexões sobre a qualidade dos serviços públicos, destacam-se pela dedicação e, não raro, são objeto de algum reconhecimento por parte da sociedade.

O SUS é um caso emblemático da Administração, que se notabiliza pelas inúmeras realizações em meio a condições de trabalho frequentemente adversas.

Não se trata de contraditar a tese em defesa do aprimoramento da máquina pública. Na verdade, estes profissionais ratificam a importância de avaliações e modelos de gestão, que contemplem (também) aspectos comportamentais e de personalidade.

2.2 Perfil médio dos candidatos a empregos públicos

Na esteira das transformações no mundo do trabalho, vimos o surgimento de modelos alternativos: empreendedorismo, cooperativismo, serviço voluntário, formas de regulamentação que apesar das peculiaridades têm em comum a precarização das relações trabalhistas.

Ademais, não bastasse o número reduzido e do alto grau de exigências, as oportunidades na iniciativa privada frequentemente ofertam remunerações que não atendem às expectativas.

Neste contexto, cresce a massa de aspirantes a uma vaga no setor público: estudantes, trabalhadores, que em meio às incertezas, almejam uma atividade que lhes garanta segurança e renda. Assim, a opção por concursos públicos mostra-se resultante de uma frustração generalizada com a inserção profissional no mercado privado. A questão revela-se ainda mais grave em circunstâncias que dizem respeito à prestação de serviços essenciais, como educação, saúde e segurança pública. Daí a importância de investir em uma prática mais humanizada, em alguns casos inclusive, aliando o cuidado técnico ao emocional.

3. METODOLOGIA

À vista da literatura especializada, e observado o panorama do mercado, encontramos diversos exemplos que fundamentam a percepção de um perfil médio dos candidatos a empregos públicos no Brasil.

Analizamos editais de contratação e planos de carreira, que revelam a ausência de etapas de avaliação psicossocial em áreas consideradas essenciais.

Quadro 1. Edital 022/2024 – Processo Seletivo (Nível Superior)

- 2.1. O processo seletivo é composto pelas seguintes etapas:
- a) Inscrição on-line pelo endereço eletrônico <https://prefeitura.rio/rio-saude/processo-seletivo/>
 - b) Análise de Pontuação conforme requisitos obrigatórios e desejáveis do edital.
 - c) Publicação de resultado para Recurso.
 - d) Análise de recurso.
 - e) Resultado pós-recurso e homologação.
 - f) Chamamento para etapa comprobatória: momento que o candidato classificado apresenta os documentos que comprovam as declarações feitas na inscrição (especialização, experiência, naturalidade).
 - g) Convocação para processo admissional: etapa na qual o candidato classificado na etapa comprobatória, mediante classificação e conforme número de vagas disponíveis apresenta os documentos necessários para sua admissão, escolha de escala por classificação e exame admissional.

Fonte: Empresa Pública de Saúde do Rio de Janeiro - RIOSAUDE (<https://prefeitura.rio/rio-saude/processo-seletivo/>)

A íntegra deste e de outros editais e planos de desenvolvimento, evidencia a superficialidade (e em muitos casos ausência absoluta) de protocolos que avaliem aspectos comportamentais e de personalidade dos candidatos/servidores. Vejamos também:

Quadro 2. Trecho do Formulário de Avaliação Consensual do Estágio Probatório

Descrevam, na forma de itens, as principais atividades desenvolvidas pelo servidor.

Descrevam possíveis fatores que comprometam o desempenho do servidor e o que poderia minimizá-los.

Como classificam o desempenho do servidor na FMS?

INSATISFATÓRIO ☐ SATISFATÓRIO ☐

Justifique:

Considerações Espaço reservado para possíveis discordâncias de opinião entre avaliado e avaliador

Fonte: Fundação Municipal de Saúde de Niterói

(http://saude.niteroi.rj.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1433%3Aest-prob&Itemid=100)

Quadro 3. Trecho do Edital de Seleção nº 3/2024 – Secretaria de Estado de Educação

1- DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

O presente processo seletivo simplificado destina-se à contratação temporária, bem como a formação de cadastro de candidatos(as), para ministrar aulas presenciais aos estudantes dos anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio nas Unidades Escolares Indígenas, cujos endereços se encontram no Anexo II do presente edital, no decorrer dos anos letivos de 2024 e 2025.

1.1. O Processo Seletivo Simplificado será de responsabilidade da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC, sendo regido por este edital e pelas eventuais publicações a ele relacionadas.

1.2. Todas as informações e orientações sobre o processo seletivo simplificado estarão disponíveis no endereço eletrônico <https://www.seeduc.rj.gov.br>.

1.3. O candidato poderá obter informações relativas ao processo seletivo por meio dos telefones da Coordenadoria Regional de Gestão de Pessoas da Regional Sul Fluminense, de segunda a sexta-feira, no horário das 09h às 17h, cujo endereço e contatos estão identificados no Anexo I deste Edital.

1.4. Toda menção ao horário, neste edital, terá como referência o horário de Brasília - DF.

1.5. O Processo Seletivo Simplificado será realizado em etapa única, de caráter eliminatório e classificatório, consistente na avaliação de títulos e experiência do candidato como regente de turma dos anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio.

1.6. O Processo Seletivo Simplificado terá validade até o dia 20 de dezembro de 2024, último dia letivo previsto no calendário escolar do ano de 2024 (Resolução SEEDUC nº 6211, de 29 de novembro de 2023, publicado no DOERJ de 04/12/2023).

Fonte: Página da Secretaria de Estado de Educação do Janeiro (<https://www.seeduc.rj.gov.br>)

Neste cenário, refletindo sobre o tratamento destes dados, esperamos subsidiar gestores e formuladores de políticas públicas, na elaboração de certames e programas de análise de desempenho, que reservem especial atenção às avaliações psicossociais. Trata-se de observar, sobretudo, valores e prioridades que entendemos imprescindíveis ao bom desempenho dos serviços que estes profissionais desempenharão ao longo da carreira.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Pensando nas repercursões das mudanças ocorridas ao longo do século no mundo do trabalho, particularmente no serviço público, observamos que Administração Pública parece ter assumido um modelo de gestão, que não prioriza os salários, não favorece a ascensão profissional, e tampouco valoriza a autonomia do servidor.

Assim, a regularidade de uma carreira construída numa única empresa, a possibilidade de um planejamento de longo prazo, e até mesmo a especialização do trabalhador, têm sido diretamente comprometidos.

A discussão avança, portanto, sobre subjetividade do servidor público. Novos paradigmas ora acompanhados por teses que advogam a necessidade de diminuição do Estado, e que naturalmente enfraquecem o serviço público a partir de desmontes em segmentos produtivos e privatizações em áreas antes consideradas estratégicas.

Cresce, assim, o discurso do serviço público ineficiente e oneroso. Numa suposta contraposição a uma administração privada mais flexível, com serviços de melhor qualidade e custos reduzidos.

Chamlat adverte, entretanto, que as práticas oriundas do setor empresarial ameaçam a imparcialidade, o tratamento igualitário, e a ética do interesse público. O autor defende que historicamente não há desenvolvimento equilibrado sem uma burocracia competente, íntegra, independente e dedicada à causa do bem. (2002, p.7)

Por tudo isto, a opção por concursos públicos passou a ser naturalmente resultante de uma frustração com o panorama geral do ingresso profissional na iniciativa privada. Os concurseiros passaram a refletir o panorama sócioeconômico, entendendo o serviço público como mera garantia de empregabilidade.

Cresce a figura do profissional que abdica de sua vocação na busca por um emprego estável.

Nenhuma empresa de qualquer porte ou setor promete mais aos empregados mantê-los por toda a vida produtiva, como nas gerações passadas. E, claro, nas grandes empresas as vagas são ultradisputadas. Não há lugar para todos. A frustração que resulta dessa aritmética ajuda a levar ao sonho do emprego público (Neves, 2007, p.75)

Nesta perspectiva, cabe discutir um esforço em favor da resignificação do trabalho. Sobretudo para os mais jovens, conforme analisou a pesquisa realizada por Silva (2004) – ao constatar que a expectativa de ingresso no serviço público não era uma escolha, mas sim, uma saída frente às instabilidades do mercado.

Cumprir ponderar, ainda, o sentimento do servidor ao alcançar a tão almejada estabilidade, nas (inúmeras) circunstâncias em que esta conquista não implica em maiores benefícios, e ainda vem associada a um olhar preconceituoso de boa parte da sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por todo o exposto, pode-se inferir que o servidor público tem seu espaço sistematicamente reduzido nas atuais organizações de trabalho. A sociedade contemporânea parece não apoiar mais a perpetuação de categorias profissionais detentoras de (tantos) direitos.

E essa ausência de reconhecimento, de valorização, acabam interferindo no sentido atribuído pelos servidores públicos as suas próprias carreiras. De maneira que o trabalho passa a assumir apenas a lógica de mera garantia de sobrevivência.

Neste sentido, cumpre observar a percepção do trabalho como algo além do simples serviço em troca de salário. Há também uma oportunidade de desenvolvimento, que atua como fonte de autoestima e experiências psicossociais.

Por outro lado, ao remunerar apenas por cargos ou carreira, o setor público não encontra meios de valorizar o profissional que exerce sua profissão de acordo com a necessidade dos usuários, com parâmetros de qualidade. Bons e maus profissionais acabam recebendo igualmente pela carga horária trabalhada. E na prática isto privilegia o profissional ruim, ou quando menos aquele que se pauta pelo esforço mínimo.

Por tudo isto, entende-se que a seleção e a qualificação de servidores, em todos os níveis, devem ser planejadas considerando, sobretudo, práticas e posturas. Não basta estabelecer um sistema de avaliação do conhecimento técnico. Há que se investir especialmente na qualificação dos servidores, na recompensa para aqueles que realmente consigam imprimir qualidade as entregas da Administração.

E, finalmente, é preciso reservar especial atenção às análises comportamentais e de personalidade – que precedem o efetivo ingresso de novos servidores – de sorte que as instituições recebam profissionais verdadeiramente comprometidos com o bem público e a satisfação do usuário.

6. REFERÊNCIAS

Stachelski L. *O impacto da implantação da estratégia da Gestão da Qualidade Total na Cultura Organizacional: um estudo de caso*. (Dissertação) Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 2001. 137 p.

Teixeira MHWR. *Gestão da qualidade em serviços de saúde; a utilização do método gerencial TQC*. (Monografia). Rio de Janeiro; Universidade Gama Filho, Universidade Unimed; 2003. 132p.

Antunes, R. (2009). Introdução. In I. Meszaros. *A crise estrutural do capital* (pp. 09-16) São Paulo; Boitempo Editorial.

Chanlat, J.-F. (2002). *O gerencialismo e a ética do bem-comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos*. In Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal.

Do Rio, E. L. (2010, 2 de ago.). *Esperança de um emprego estável alimenta cadeia de negócios*. Folha de São Paulo, Caderno Poder.

Silva, M. M. (2004, jul./dez.). *O trabalho para os jovens diplomados no novo modelo de acumulação capitalista*. Revista Brasileira de Medicina da Família e Comunidade, v. 7, p. 4-9, 2012.

Savassi, L. C. M. (2012). *Qualidade em Serviços Públicos: os desafios da Atenção Primária*. Perspectiva, 22(2), 405-424.

Ribeiro, Carla Vaz dos Santos, Mancebo, Deise. (2013). *O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI*. Psicologia: ciência e profissão 33, 192-207, 2013.

Neves, R. (2007, 19 de nov.). *Apertem os cérebros, o emprego sumiu*. Revista Época, 496, 75-76