



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**



SIMONE COSTA DE ALMEIDA ESTEVEZ

**A CAPACITAÇÃO DOS AGENTES PÚBLICOS E O USO DE
FERRAMENTAS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO PÚBLICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA/PR

2012

SIMONE COSTA DE ALMEIDA ESTEVEZ



**A CAPACITAÇÃO DOS AGENTES PÚBLICOS E O USO DE
FERRAMENTAS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO PÚBLICA**

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Curitiba.

Orientadora: Profª Dra. Isaura Alberton de Lima

CURITIBA/PR

2012

Estevez, Simone Costa de Almeida.

A capacitação dos agentes públicos e o uso de ferramentas como
Estratégia de Gestão Pública/Simone Costa de Almeida Estevez.
Curitiba. UTFPR, 2012

47 f

Orientador: Profa. Dra. Isaura Alberton de Lima
Monografia (Especialização)-Universidade Tecnológica Federal do
Paraná.
Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Curitiba, 2012

Monografia (Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal) - Curitiba-2012

1. Gestão Pública. 2. Estratégia. 3. Agentes Públicos I. Título



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Gestão Pública Municipal



TERMO DE APROVAÇÃO

A CAPACITAÇÃO DOS AGENTES PÚBLICOS E O USO DE FERRAMENTAS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO PÚBLICA.

por

Simone Costa de Almeida Estevez

Esta monografia foi apresentada às 14h00 do dia 28 de fevereiro de 2013, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Curitiba. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho: Aprovado

A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso ou Programa.

Dedico este trabalho a todos que colaboraram
para que esta monografia se concretizasse.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter concedido a graça da formação acadêmica e pelo conforto nos momentos difíceis.

À família, a minha mãe Aparecida e especialmente a memória de meu querido e saudoso pai GILBERTO LOBO DE ALMEIDA, falecido em 28/02/2012, companheiro, amigo de todas as horas e grande incentivador para que iniciasse e concluísse a presente especialização, o qual me acompanhou por várias vezes na viagem de Cruzeiro-SP até o Pólo Presencial de São José dos Campos - SP.

Ao meu marido Estevez e as minhas filhas Sabrina e Cecília pela paciência e compreensão ao ausentar-me de seu convívio durante a realização do presente curso.

Aos Professores do curso, em especial a Professora Dra. Isaura Alberton de Lima que orientou este trabalho, sempre atendendo prontamente. Às tutoras presenciais e ao tutor à distância pela disponibilidade no saneamento das dúvidas.

E a todos, que de uma ou outra forma fizeram parte desta fase e auxiliaram para a conclusão do curso.

"Every tomorrow is created in yesterday through today"

(PAULO FREIRE)

"Todo amanhã se cria num ontem, através de hoje"

(PAULO FREIRE)

RESUMO

ESTEVEZ, Simone Costa de Almeida. A capacitação dos agentes públicos como estratégia de Gestão Pública. 2012. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

Este trabalho de pesquisa apresenta como temática a capacitação profissional dos agentes públicos, para a otimização da prestação de serviço como estratégia de gestão pública. Espera-se que o agente público possa identificar que através de sua capacitação e qualificação na prestação do serviço oferecido na sociedade irá facilitar a gestão do órgão público de forma a servir o cidadão e administrar o bem público com maior e melhor eficiência. Atualmente vivemos em um cenário no qual a sociedade cobra cada vez por uma prestação de serviço com qualidade e que venha a satisfazer as suas demandas (necessidades) e com uma proposta que vise à qualificação constante de seus agentes para um melhor atendimento ao contribuinte público. A capacitação dos agentes públicos pode ser realizada através de cursos presenciais e a distância, seminários, palestras e das mais diversas práticas relacionadas à gestão observando sempre a individualidade e a valorização de cada servidor. Todo o tema em questão foi desenvolvido através da pesquisa bibliográfica de caráter exploratório com o objetivo de explorar de que forma a qualificação e capacitação dos servidores públicos pode melhorar a eficiência da Administração Pública.

Palavras-chave: Capacitação. Agente Público. Estratégia. Gestão Pública

ABSTRACT

ESTEVEZ, Simone Costa de Almeida. The training of public officials as a strategy for Public Management. 2012. Monograph (Specialization in Municipal Public Management) - Graduate Program in Technology, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2012.

This research has as its theme the professional training of public officials, for the optimization of service delivery as a strategy for public administration. It is hoped that the audience can identify that agent through their training and qualifications to provide the service offered will facilitate the company to manage the public agency in order to serve the citizen and administer the public good with bigger and better efficiency. We currently live in a scenario in which society increasingly press for the provision of service and quality that will meet their demands (needs) and a proposal to the constant qualification of its agents to better service to the taxpayer public. The training of public officials can be accomplished through classroom courses and distance learning, seminars, and lectures from various practices related to the management always observing and valuing the individuality of each server. All subject matter was developed through literature review and exploratory with the aim of exploring how the qualification and training of public servants can improve the efficiency of public administration

Keywords: Training. Public Agent. Strategy. Public Management

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. CONTEXTO	11
1.2. OBJETIVOS	11
1.2.1. OBJETIVO GERAL	11
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3. JUSTIFICATIVA.....	12
1.4. METODOLOGIA	12
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E OS AGENTES PÚBLICOS	14
2.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	15
2.3 A CAPACITAÇÃO DOS AGENTES PÚBLICOS	16
2.3.1 O Ciclo do PDCA.....	18
2.4 AS NOVAS CONFIGURAÇÕES DA GESTÃO PÚBLICA.....	19
2.4.1 O Sistema Integrado da Gestão Pública (GRP)	19
2.4.2 A Administração Pública no Brasil.....	21
2.4.3. A Gestão da Comunicação na Gestão Pública	22
2.4.4 A Gestão do Conhecimento na Administração Pública	27
2.4.5 A Gestão de Pessoas na Administração Pública	32
2.4.6 A Gestão de Qualidade do Serviço Público como estratégia da Administração Pública.....	33
3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
5. CONCLUSÃO	41
6. REFERÊNCIAS.....	43

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

Nos dias de hoje vivencia-se uma realidade na qual a sociedade exige cada vez mais por uma prestação de serviço de qualidade e que venha a satisfazer suas necessidades e demandas. E é nesse contexto que esse trabalho se insere, com uma proposta que visa à valorização e a capacitação profissional constante dos agentes públicos para a melhoria da qualidade dos serviços prestados resultando na satisfação do contribuinte público.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente estudo foi identificar de que forma a Administração Pública pode melhorar a qualidade da prestação do serviço público.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Quanto aos Objetivos Específicos foram:

- Identificar as necessidades e desenvolver a capacitação dos agentes públicos
- Entender o papel do agente público,
- Conhecer suas diferentes formas de investidura,
- Conhecer e detalhar os princípios básicos da Administração Pública.

1.3 JUSTIFICATIVA

A sociedade mais consciente exige cada vez mais que a prestação do serviço público seja ágil e de qualidade e que satisfaça suas necessidades e demandas.

A resposta da Administração Pública é que ao capacitar e valorizar profissionalmente de forma constante seus agentes confere racionalidade e credibilidade ao serviço público visando sempre garantir a defesa e o interesse públicos.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para este trabalho é a pesquisa bibliográfica exploratória e para tanto foram utilizadas diversas fontes de consulta, tais como livros, artigos e internet para o embasamento dos referidos objetivos.

A pesquisa bibliográfica para Gil (2002, p. 44), é realizada tendo como base material já elaborado, composto principalmente de livros e artigos científicos. Argumenta ainda que, embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas que são desenvolvidas exclusivamente com base em fontes bibliográficas.

Neste sentido Gil (2002, p. 45), assegura que:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Foi adotada a referida metodologia, baseando-se nas citações de diversos autores, pois a pesquisa bibliográfica amplia de forma abrangente o campo de estudo do tema pesquisado.

A realização da coleta e análise dos dados foi realizada através da investigação e análise sobre as formas como a Administração Pública conduz seu trabalho perante a sociedade=contribuinte público na capacitação constante de seus agentes públicos através de cursos presenciais e à distância, palestras e seminários adequados ao seu setor de trabalho, de forma a qualificá-los na execução de seu

trabalho. Nesta pesquisa foram coletados dados em fontes bibliográficas para abordar a Administração Pública Brasileira e os Agentes Públicos, os Princípios da Administração Pública, A Capacitação e Qualificação dos Agentes Públicos, O Ciclo do PDCA, As Novas Configurações da Gestão Pública, A Gestão do Conhecimento e de Pessoas na Administração Pública, Estratégia de Gestão Pública e a Gestão da Qualidade no Serviço Público.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Desta forma este trabalho está estruturado da seguinte maneira:

No capítulo 1 são apresentados os objetivos, justificativa, metodologia e estrutura da monografia.

No capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica, trataremos da abrangência da esfera pública, dos princípios da Administração Pública, as novas configurações da Gestão Pública, a estratégia de Gestão Pública, gestão da qualidade do serviço público e a capacitação e a qualificação dos agentes públicos, objetivando orientar o leitor quanto ao assunto abordado.

No capítulo 3 é apresentado o estudo e a abordagem dessa pesquisa se insere na qualidade da prestação do serviço público através da capacitação dos Agentes Públicos como estratégia de Gestão Pública.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica obtida através da análise de diversos artigos científicos específicos sobre o referido assunto.

2.1 A Administração Pública Brasileira e os Agentes Públicos

Pode-se definir esfera pública segundo Coelho (2009, p.15) como:

tudo o que a coletividade chamada povo convencionar, em um determinado momento de sua história, ser de interesse ou de propriedade comum, integrará a esfera pública, ficando todo o restante a esfera privada. A esfera pública é por excelência a esfera de ação do Estado. Na esfera pública, os indivíduos são sempre considerados como cidadãos, podendo ser destacados como agentes do poder público (servidores do Estado) ou como simples usuários dos serviços públicos ou sujeitos condicionados às leis e normas impostas pelo Estado.

A relação que se estabelece, entre Estado e servidor público, é de representação, ou seja, o servidor em todos os níveis hierárquicos não age em nome próprio, mas como agente do poder público. Esclarece Coelho (2009, p.40) que, “o servidor como representante do Estado e agente do poder público são todas aquelas pessoas físicas incumbidas de exercer as funções administrativas que cabem ao Estado e que ocupam cargos e funções que pertencem ao Estado dentro da Administração Pública”.

Na Administração Pública, aos diferentes cargos são atribuídas diferentes funções, e o acesso a esses cargos se dá através de diferentes formas de investidura. Os servidores ou agentes públicos podem ser investidos de seus cargos por:

- I. investidura política por eleição pelo voto direto (cargos políticos de representação popular no Poder Legislativo e Executivo nas esferas federal, estadual e municipal) a partir da Constituição de 1988;
- II. investidura originária por concurso público;
- III. investidura por comissão (natureza transitória para cargos de direção, chefia e assessoramento).

Dentro deste contexto, os agentes públicos investidos de seus cargos e no cumprimento de suas funções estão subordinados e disciplinados a legislação e aos princípios do Direito Público que serão abordados a seguir.

2.2 Princípios Básicos da Administração Pública

A Administração Pública brasileira, em todas as suas esferas, é regida por princípios determinados pelo Direito Público e pelo art. 37 da Constituição Federal de 1988 do Brasil, que prevê o seguinte:

“A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência...”

Os referidos princípios condicionam as ações exercidas pelos dos agentes públicos dentro da Administração Pública.

Para Coelho (2009, p. 52) os princípios da Administração Pública podem ser conceituados da seguinte forma:

“... **legalidade** é o que estabelece a supremacia da lei escrita, condição sem a qual não poderia existir o Estado Democrático de Direito. O objetivo principal desse princípio é evitar o arbítrio dos governantes.”

“... De acordo com o princípio da legalidade, toda a ação estatal deverá necessariamente estar respaldada em lei, e esta, por sua vez, tem de estar ancorada no texto constitucional.”

Complementando este princípio, para Rigolin e Bottino (2002, p. 105) somente será legítimo, correto e aceitável, qualquer ato administrativo, se o mesmo obedecer ao que a lei determina.

O princípio da **impessoalidade** determina segundo Meirelles (1998, p. 88), “que o administrador público execute apenas o ato para o seu fim legal.” Nesse sentido, Seresuela (2002, p. 01) exemplifica que “os atos administrativos devem ser destinados à coletividade, sem privilégios, sendo que os atos e provimentos administrativos são atribuídos não ao funcionário que os pratica, mas ao órgão em nome do qual age o funcionário”.

Quanto ao princípio da **moralidade**, o mesmo decorre da legalidade e é atributo direto do agente público. Todo ato da administração, segundo Rigolin e Bottino (2002, p. 112) “deve ser moral ou honesto, sendo que o seu não

cumprimento induz a prejudicar o erário ou prejudicar a atuação final da administração pública”.

De acordo com Coelho (2009, p.58) “o princípio da moralidade exige-se dos agentes públicos probidade e honestidade de conduta, não só como servidores, mas como cidadãos em consideração ao interesse público”.

Já no que se refere ao princípio da **publicidade**, afirma Cretella Júnior (1999, p. 46) “que a publicidade é a ação de divulgar os atos ou fatos da administração para que todos tenham ciência”. Todos os atos do Estado devem ser públicos, ou seja, devem estar investidos de clareza e visibilidade social, segundo Coelho (2009, p. 58).

Através da Emenda Constitucional nº 19 de 1998 foi incluído na Constituição Federal, o princípio da **eficiência**, segundo as definições de Coelho (2009, p. 60) apontam para racionalidade econômica da Administração Pública, ou seja, objetiva alcançar os melhores resultados com o emprego do dinheiro público na arrecadação dos tributos pagos pelos cidadãos para custear as funções administrativas. Devendo ser utilizados não só com a observância de todos os princípios da Administração Pública como apresentando a melhor relação custo-benefício.

2.3 A capacitação dos agentes públicos

A qualificação e a capacitação dos agentes públicos são ações que devem nortear as ações da Administração Pública. Tais atributos são considerados de suma importância para a profissionalização de pessoas que ocupam cargos públicos.

Neste contexto, podemos analisar essa realidade sob dois aspectos distintos, segundo Mendonça (2009, p.79), porém complementares:

I – perfil dos indivíduos que ingressam na vida pública, baseando-se nas suas aspirações oriundas de uma cultura influenciada por um modelo burocrático sustentado pelo conhecimento técnico capaz de assegurar a eficiência administrativa;

II – prática cotidiana das organizações públicas sustentadas por estruturas de hierarquia e poder construídas sobre a burocracia mecanizada cujos instrumentos de operação e controle funcionam sob orientações políticas.

Pode-se identificar que na área pública, a impessoalidade das normas molda um perfil de conduta descritivo criando empecilhos à informalidade e a adoção de novas práticas na operação e gerenciamento dos serviços prestados.

Observa-se então, a desvalorização do indivíduo dentro da organização provocando desajustes funcionais gerando conflito entre a qualidade do atendimento prestado e as demandas da sociedade.

Os indivíduos que ingressam na área pública nem sempre querem ficar incansavelmente cumprindo as mesmas ações burocráticas, repetitivas sem poder encarar novos desafios profissionalmente. Necessário, então aplicação de uma dinâmica intra-organizacional baseada num processo contínuo de qualificação e capacitação, uma vez que a própria estrutura contribui para a acomodação e falta de estímulo na execução do trabalho por seus agentes comprometendo na mensuração de melhores resultados (MENDONÇA, 2009).

Os agentes públicos devem então, adotar uma postura proativa permitindo através de sua dedicação e visão da realidade diminuir a distância entre a teoria e a prática, ou seja, adequar o modelo estrutural ao desdobramento dos processos administrativos mostrando-se capaz de visualizar o trabalho com maior nitidez executando-o com qualidade (MENDONÇA, 2009).

A importância e o aumento do profissionalismo através de programas intra e interinstitucionais de capacitação devem ser prioritários e observados pela Administração Pública, além de rever e adequar a sua proposta estrutural, uma vez que seus agentes são os responsáveis através de seu trabalho por promover as mudanças necessárias.

Nenhuma mudança resiste à manutenção de padrões de conduta ultrapassados. Para Mendonça (2009, p. 82)

“... modificar a estrutura formal e comportamental das organizações, em relação à adoção de práticas contínuas para qualificação dos indivíduos que nela trabalham, pode ser a chave que possibilitará à gestão pública a implementação das garantias necessárias para a execução de processos que mantenham conformidade com os serviços prestados e, por extensão, sejam capazes de fornecer indicadores sólidos de melhoria das condições gerais de trabalho e bem estar das pessoas”.

Dessa forma a Administração Pública estará preparada para obter o reconhecimento de toda uma sociedade pela qualidade dos serviços prestados.

Em vários ambientes organizacionais existem ferramentas que visam aprimorar continuamente os seus processos e uma delas é o ciclo do PDCA (Ciclo da Melhoria Contínua) ou Ciclo de *Deming* com características construtivas de aplicação cíclica, constante e contínua.

2.3.1 O Ciclo do PDCA

O Ciclo do PDCA é representado por uma ação principal que se desdobra em metas a ser atingidas para que a próxima ação seja implantada com o sucesso esperado.

O Ciclo é dividido em:

I – **P=Plan** - representa o planejamento do ciclo, ou seja, a organização estabelece as metas que pretende atingir e divulga para todas as pessoas envolvidas na construção da nova realidade pretendida. São estabelecidos, paralelamente, os métodos que definirão os padrões de conduta necessários a atingir as metas já traçadas;

II – **D=Do** – é o fazer, ou seja, são os esforços que a organização irá dispende para aumentar o grau de capacitação das pessoas combinando ações de educar e treinar. Após a capacitação, o trabalho será executado colocando em prática toda a bagagem recém adquirida com a qualificação;

Os programas de capacitação visam potencializar e fortalecer habilidades, capacidades, percepções;

III – **C = Check** – significa “checagem”, quando a organização executa uma auto-avaliação de todo o trabalho realizado, analisando criticamente e estabelecendo os caminhos no sentido de direcionar, manter ou redirecionar os rumos, se necessário. Os resultados obtidos são fonte de suma importância para decisão de como buscar pela excelência administrativa e operacional;

IV – **A=Action** - é a ação, a organização estabelece as linhas de ação destacadas anteriormente. As ações podem ser reativas e proativas de acordo com a análise dos resultados alcançados. Agindo reativamente, a organização corrigirá seus rumos e ao agir proativamente atuará comprometida com a aquisição de

melhoria contínua. A melhoria da organização só se dará a partir da vontade de mudar para melhorar.

2.4 As Novas Configurações da Gestão Pública

Toda a agilidade com que as transformações ocorrem na sociedade, às mesmas transformações também atinge as Organizações da Administração Pública, dando-se mais valor para o potencial humano que as desenvolve, criam e inovam suas atividades cotidianas.

Atualmente para se entender o que é Gestão Pública é preciso entender que a transformação da sociedade é processo inevitável e para gerir as instituições públicas é necessário não só investir em tecnologias inovadoras como também no capital humano fornecendo formas de que o conhecimento individual seja adicionado ao conhecimento coletivo criando-se valores que não são alcançados facilmente. (FERREIRA, Michele, p.1).

Um trabalhador do conhecimento é aquele que sabe selecionar, absorver informação e conhecimento onde quer que ele se encontre e com capacidade para aplicar este conhecimento em ações concretas (HBR, 2000, apud SANTOS, 2004, p. 3).

A maior deficiência das instituições públicas está na amplitude do atendimento às demandas da sociedade e na qualidade da prestação dos serviços públicos.

2.4.1 O Sistema Integrado da Gestão Pública (GRP)

O Novo Modelo, denominado “*GRP – Government Resource Planning*” ou Sistema Integrado de Gestão Pública tem como foco o gestor público, o elemento chave para a mudança. O GRP fornece ao gestor público um Painel de Controle, fortemente baseado em fatos e dados, permitindo tomar decisões com respostas rápidas e eficazes, mesmo com recursos humanos e financeiros escassos (WOLYNEC, 2005, p.2).

O Sistema Integrado de Gestão Pública tem por objetivos:

a) revisão e automação de processos;

b) estratégias de redimensionamento, realocação, capacitação e valorização do serviço público;

c) redução de custos;

d) otimização da arrecadação;

e) melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Para Ferreira, podemos afirmar que atualmente quem exerce um papel fundamental na gestão de modo geral são os gestores que devem priorizar pontos estratégicos da Administração Pública, sendo eles:

-Planejamento Estratégico;

-Padronização de Processos;

-Gestão do Capital Intelectual;

- Ambiente de Inovação;

-Aprendizagem Contínua com foco central a Comunicação Produtiva.

Todas as mudanças que ocorrem no mundo atual atingem a realidade tanto a âmbito empresarial como os processos de comunicação das organizações (FERREIRA, Michele p.1).

Neste contexto pode-se considerar que a sociedade é a única responsável por sua própria organização e pela provisão de suas necessidades. Desta forma houve um grande aumento da transferência de tarefas públicas para a esfera privada, exigindo das empresas públicas um maior diálogo e comunicação com a sociedade (MATOS, 2000).

A sociedade que vivemos é baseada na informação e se caracteriza pela necessidade de respostas rápidas bem como é culturalmente voltada aos relacionamentos internos e externos, transformações que se baseiam nas formas e no tempo de distribuição da informação, resultado de inovações tecnológicas e da importância ofertada ao desenvolvimento social (MATOS, 2000).

No que se refere às comunicações muita mudança ocorreu com a introdução das novas tecnologias proporcionando mais recursos, acelerando os processos e altera uma cultura tradicional de relacionamentos entre as comunidades interna e externa das organizações. As notícias atualmente são por via satélite e por redes de computadores, Internet e Intranet, a explosão da informação em nosso cotidiano, crescente autonomia comunicacional do cidadão, a diminuição da prestação de serviços públicos presenciais, o crescente envolvimento da mídia com

o mercado, enfim tudo parece indicar que existe uma grande transformação da cultura de comunicação na sociedade contemporânea (MATOS, 2000).

2.4.2 A Administração Pública no Brasil

A Administração Pública no Brasil historicamente passou por fases conceituais distintas:

- Administração Pública Patrimonialista (anterior à Revolução de 30);
- Administração Pública Burocrática (criação do Departamento de Administração do Serviço Público - DASP, em 1938);
- Administração Pública Gerencial (com enfoque no cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços).

A Administração Pública nos anos 90 passa por um ótimo período com a investida do governo em inovações tecnológicas que facilitam o acesso às redes informatizadas na esfera pública, permitindo o processo de interação do cidadão com os vários órgãos prestadores de serviços públicos, criando novas oportunidades para a área de comunicação.

Segundo Ferreira, essa participação no setor público envolve vários sistemas de:

- Co-gestão;
- Autogestão;
- Planejamento Participativo;
- Orçamento Participativo;
- Comunidades virtuais e os
- Instrumentos de Consulta Constitucional.

Para atender às demandas e os interesses dos cidadãos trazendo-os às esferas públicas, os governos são desafiados à qualificação permanente no que se refere às técnicas de negociação, habilidades para harmonizar interesses e diversidades e para administrar conflitos.

2.4.3 A Gestão da Comunicação na Gestão Pública

A gestão da comunicação na esfera pública é entendida pela mediação de conflitos, da diversidade e da cooperação entre os públicos e a necessidade de uma gestão de relações entre a esfera pública e a esfera privada.

Essa nova realidade leva a discussão sobre o espaço da comunicação, onde a definição de novas redes sociais, segundo Fossatti (2004), passa a impor medidas que assegurem ao cidadão à facilidade de acesso e disponibilidade de informações.

Para Mattelart (2000, p.170) existe uma perspectiva de ampliação do espaço da comunicação, ao afirmar que:

Essas novas redes sociais passam a fazer parte do debate sobre a possibilidade de um espaço público em escala planetária. Em todas as latitudes, a problemática da transformação do espaço público, nacional e internacional, tende, aliás, a ocupar lugar de destaque nas abordagens críticas inspiradas pela sociologia, pela ciência política e pela economia política (MATTELART, 2000, p.170).

Para Torquato (2002, p.34) as quatro formas de comunicação nas organizações, são:

- Cultural – quando as pessoas falam umas com as outras;
- Administrativa – que reúne cartas internas, memorandos;
- Sistema de informações – agrega informações armazenadas em bancos de Dados;
- Social – caracteriza-se por um processo indireto, unilateral e público, envolvendo as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing.

Segundo Torquato (2000) para a comunicação social, a gestão da comunicação corresponde a um elenco de atividades básicas que envolvem “analisar tendências, assessorar o poder de decisão, realizar diagnósticos, prognósticos, planejar e implementar programas de comunicação que tenham como diretriz o sistema organizações-público”

Nas organizações, a gestão da comunicação requer a prática de um diagnóstico, análise crítica da organização e a avaliação de seus públicos, para se obter as principais dimensões que concorrem para o processo da comunicação. O

fundamento dessa comunicação está no sistema de relações, que de acordo com Simões (1992, p.53) compreende:

- uma escala crescente que se inicia com as relações humanas – formado pela transação de pessoas;
- continua com o nível de relações grupais – sistema social estruturado nas relações entre grupos;
- prossegue com o nível das relações públicas – sistema social constituído pelas transações entre organizações e seus públicos alcançando o nível das relações partidárias.

Para Mintzberg; Quinn (2001, p. 41), os gerentes das organizações precisam utilizar grande parcela de seu tempo, compartilhando suas informações, tanto com terceiros (em espécie de porta-voz) quanto com o pessoal interno (como uma espécie de disseminador). Para esses autores, o ato de gerenciar é fundamentalmente uma questão de processar informações nas organizações, notadamente falando e ouvindo. As organizações, portanto, devem recorrer os meios de informação para a viabilização da melhor decisão. A informação, nas organizações, é transmitida na forma de um sistema aberto, compreendendo um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, formando uma rede de comunicação e reações, desenvolvendo um processo/atividade para o alcance de um ou mais objetivos, requerendo a existência de feedback contínuo.

Destaca Kunsch (2003, p.72), nem sempre é possível assegurar que as informações veiculadas atendam o desejo dos públicos das organizações, por que: Como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a perplexidade que permeia todo o processo comunicativo.

A informação contribui com a gestão, assegurando ainda, maior eficiência e eficácia ao processo decisório, como também passou a ampliar os meios tradicionais de comunicação nas organizações (telefone, fax, jornal, revista, TV, rádio), implementando as funções de armazenamento (disco ótico, sites, database, arquivos magnéticos) e sistemas de processamento (computadores, processadores),

rompendo com os possíveis limites e fronteiras pela via das redes Internet, Extranet/Intranet.

Quando se trata de enfatizar o papel da comunicação, é importante destacar as diferenças entre a comunicação governamental, comunicação política e comunicação pública. Sintetizando as ideias de Brandão (apud MATOS, 1999, p.11) pode-se dizer que a comunicação governamental é a praticada por um determinado governo, visando à prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas e o reconhecimento das ações promovidas nos campos político, econômico e social. A comunicação política ou marketing político, expressão mais usual nos últimos anos, carece da indispensável legitimidade para ser considerada como sendo pública, respeitando-se o sentido estrito deste conceito, buscando atingir a opinião pública, quase sempre com métodos publicitários. Quanto à comunicação pública, ao contrário, se faz no espaço público, sobre tema de interesse público, sendo uma informação de caráter cívico e que inclui a accountability.

Para Coelho (2000, p. 171) uma pessoa ou instituição é considerada accountable quando é responsável por decisões e pelas consequências de suas ações, resguardando a sua reputação, contando com alto nível de credibilidade junto à sociedade e aos mais diversos públicos.

Considerando o conceito de Matos (1999, p. 3) que afirma “ser a comunicação pública aquela que “remete ao processo de comunicação instaurado em uma esfera pública que engloba Estado, governo e sociedade, um espaço de debate, negociação e tomada de decisões relativas à vida pública do país”. É esta visão de mundo que deve nortear a construção da cidadania, tanto que precisa ser difundido e aplicado por profissionais de comunicação, com a finalidade de que estes se engajem nesse novo contexto, integrado às novas formas de condutas de gestão e políticas públicas.

Em outro sentido deve-se também considerar que a gestão da comunicação na esfera pública, em geral, responde normalmente por processos críticos que lidam diretamente com o conflito. Entretanto, as áreas de comunicação e de administração tratam o conflito mediante visões diferentes. A área de administração gerencia o conflito por meio das funções de direção/liderança e a área de comunicação administra o conflito mediante a gestão das atividades de jornalismo, publicidade/propaganda e relações públicas (MINTZBERG, 1973).

Para Mintzberg, o gestor, atuando na função de comunicação, deve responder por um conjunto de comportamentos adequados, agrupados em três categorias:

- interpessoal;
- informacional e
- de decisão.

Na categoria interpessoal, a gestão do processo de comunicação no âmbito público, situa o gestor em uma posição única para obter informações organizacionais:

a) representação (cerimoniais, receber e fazer visitas, atender solicitações e estar presente nos eventos);

b) líder (motivar, dirigir pessoas, responsável pelo desenvolvimento de competências etc.);

c) relação (manter ligações interna e externa à organização)

Quanto à categoria informacional, refere-se às condições de monitor (procurar e receber grande variedade de informações especiais e atuais e elabora relatórios); disseminador (transmite a informação recebida de assessores para demais membros da organização) e porta-voz (transmite ao meio externo informações, políticas, planos e ações da organização).

Na categoria decisão, existem situações próprias de administração:

a) empreendedor (iniciar mudanças e projetos de melhoria);

b) gestor de problemas (responsável por atitudes corretivas frente aos problemas inesperados);

c) gestor de recursos (responsável por administrar e alocar recursos organizacionais, programas, etc.);

d) negociador (responsabilidade de representar a organização nas principais negociações) (MINTZBERG, 1973).

Essas categorias e suas dimensões são exercidas de forma integrada no contexto das organizações na esfera pública, como uma atividade de comunicação, envolvendo todo o processo administrativo.

Os gestores devem ter em mente que a natureza da informação é de agregar valor a uma tomada de decisão, enquanto que a comunicação é estabelecer processos de interação e relacionamento entre os públicos.

Todo processo de comunicação, segundo Ferreira deve ser analisado sob a ótica de três elementos:

- os públicos,
- os profissionais da comunicação e
- as mediações.

Assim, é integrado:

a) pelas atividades de jornalismo (representado através das assessorias de imprensa, é um elo entre o poder público e os meios de comunicação);

b) relações públicas (formar públicos, levantar as controvérsias, fornecendo todas as informações e facilitando a discussão à procura de opinião ou decisão) e

c) publicidade/propaganda (conjunto de técnicas e atividades de informação e persuasão cujo objetivo é atrair a atenção do público para a marca, a mensagem publicitária para influenciar opiniões e comportamentos).

De modo específico, a publicidade é considerada como um dos os princípios que devem ser obedecidos pela Administração Pública.

De acordo com Rudiger (1998) a comunicação deve ser considerada como um processo de interação humana. Os instrumentos de gestão utilizados são relacionados como cerimonial-protocolo, segmentação de públicos, pesquisa (satisfação, clima, opinião), planejamento estratégico, marketing social, marketing político, briefing, programas de qualidade, auditorias, relatórios, prognósticos, diagnósticos, clipping, sugestão de pauta, SAC's.

O “direito à comunicação” direito fundamental do homem compõe-se dos seguintes elementos segundo Michele Ferreira:

a) o direito de reunião, de discussão, de participação e outros direitos de associação;

b) o direito de fazer perguntas, de ser informado, de informar e outros direitos de informação;

c) o direito à cultura, o direito de escolher, o direito à proteção da vida privada e outros direitos relativos ao desenvolvimento do indivíduo.

Essa visão oferece a perspectiva de um progresso da democratização da comunicação em todos os planos, internacional, nacional, local e individual, implicando em um maior acesso do público aos meios de comunicação existentes,

sendo esse acesso apenas um dos aspectos da democratização. Nesse sentido, podem ser mencionadas as ações governamentais para a implementação do governo eletrônico.

Os governos do mundo inteiro têm se empenhado na questão de como utilizar as novas tecnologias da informação em benefício da sociedade. As medidas tomadas incluem: regulamentação do setor, políticas de segurança, investimento em infra-estrutura, disponibilização de informações e serviços na Internet e políticas de democratização do acesso.

2.4.4 A Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Gestão do conhecimento, capital intelectual, inteligência competitiva e vários outros termos têm surgido para caracterizar uma nova área de interesse na administração das organizações, sejam elas públicas ou privadas, demonstrando que o setor privado está bem avançado em relação ao setor público.(FERREIRA, Michele, p.8)

De forma a acrescentar, Senge (1999, p. 487) afirma que “informações são dados com relevância à situação do receptor”, demonstrando “o importante papel do ser humano ao converter dados em informações.” O conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos.

Conforme Lévy (1993, p. 75), são três as etapas do processo de difusão do conhecimento:

- a) a oralidade (primária e secundária);
- b) a escrita e
- c) a informática.

A informática é uma das possíveis categorias de expressão das formas escrita e oral, podemos argumentar que, na história da humanidade, os processos de gestão e difusão do conhecimento devem ser subdivididos, não apenas em três, mas em quatro grandes dimensões: da oralidade; da escrita; da impressão; da informática.

Na sociedade “pós-industrial” existe grande predomínio dos trabalhadores do setor terciário, isto é, o setor de serviços. As mudanças mais perceptíveis na estrutura social são: a passagem da produção de bens para a economia de serviços, o avanço das classes de trabalhadores técnicos, a centralidade da inovação, a gestão do desenvolvimento tecnológico e uma nova

organização do saber, onde a comunicação é fator essencial. O conhecimento é a matéria prima da carreira profissional dos indivíduos. Gerir bem passa então a ser essencial no estágio atual da história da sociedade, tanto para as organizações quanto para as pessoas, o que requer a atenção primária à comunicação (LÉVY, 1993, p. 75).

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento se amplia através do conhecimento tácito versus o conhecimento explícito. Muito do que é feito em Gestão do Conhecimento tem por base essas sucessivas passagens de conhecimento tácito para explícito e vice-versa, na chamada “espiral do conhecimento”, dependendo da comunicação produtiva.

O interesse das organizações no conhecimento deve-se ao fato deste estar muito associado à ação.

A Gestão do Conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitarem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional (TERRA, 2001, p.245).

No entendimento de Michele Ferreira, a Gestão do Conhecimento deve incluir duas estratégias relevantes, que podem ser chamadas de coleção e conexão. As iniciativas de Gestão do Conhecimento visam melhorar o desempenho de uma organização e das pessoas que nela trabalham, por meio de identificação, captura, validação e transferência de conhecimento. Não existe consenso sobre a definição de Gestão do Conhecimento, mesmo entre os profissionais da área. Muitos profissionais a consideram mais como “compartilhamento de conhecimento”, uma descrição melhor daquilo que eles se propõem a fazer do que “Gestão do Conhecimento”. No entanto, o processo do conhecimento pode ser gerenciado e é composto por três etapas:

- a) geração;
- b) codificação;
- c) transformação do conhecimento.

Na gestão do conhecimento não se pode excluir a revolução “infotecnológica” e o surgimento das Tecnologias da Informação e do Conhecimento – TIC, compondo o processo da globalização, exercendo grandes transformações na Gestão, tanto no Setor Público quanto no Setor Privado.

Para Teixeira (2000), na maioria das organizações, a responsabilidade pela Gestão do Conhecimento não está centralizada na alta direção, mas sim disseminada entre a média e, muitas vezes, é vista como parte do trabalho de cada colaborador. É preciso sair do patamar do processamento de transações, da integração da logística, do *workflow* e do comércio eletrônico e agregar um perfil de construção de formas de comunicação, de conversação e aprendizado *on the job*, de comunidades de trabalho, e de estruturas e acesso às idéias e experiências.

Workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantado para simplificar e agilizar negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários, dentre outros. (IPEA, 2005)

A TIC desempenha papel estratégico auxiliando o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na organização compartilharem problemas, perspectivas, ideias e soluções. A Gestão do Conhecimento é uma questão essencialmente de pessoas e processos, incluindo-se a comunicação como fator de mediação.

As organizações públicas são essencialmente intensivas em conhecimento, enquanto a sociedade brasileira e as esferas da administração pública, geralmente, não têm uma cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional, para a inovação e raramente incentivam a educação continuada de seus agentes.

A primeira iniciativa de Educação Continuada está vinculada ao Governo do Estado de São Paulo, e denomina-se CQGP – Comitê de Qualidade da Gestão Pública, criado pelo Decreto n. 47.836 de 28 de maio de 2003. A CQGP é um portal eletrônico do Governo que se originou mediante o surgimento das TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação, pois a consideram como principal ferramenta de modernização e suporte gerencial. O portal tem a atribuição de “formular, dar proposição e implementação de diretrizes voltadas à elevação do nível de eficiência e eficácia da Administração Pública Estadual mediante a evolução do uso da tecnologia da informação”.

A segunda iniciativa surgiu da Administração Pública Direta (governo federal) sendo desenvolvida pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – fundação pública ligada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Através do IPEA foi realizada a pesquisa “O governo que aprende – a Gestão do Conhecimento no setor público”.

Segundo Ferreira, as principais práticas desenvolvidas pelos Órgãos da Administração Direta, envolvendo a gestão do conhecimento no que se refere à comunicação produtiva são as seguintes:

1. Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos:

Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento Educação Corporativa

Para maiores informações acessar <<http://www.cqgp.sp.gov.br>>

Para maiores informações acessar <<http://www.ipea.gov.br>>

Narrativas

Mentoring e Coaching

Universidade Corporativa

2. Práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento:

Melhores Práticas (*Best Practices*)

Benchmarking interno e externo

Memória organizacional / Lições aprendidas / Banco de

Sistemas de inteligência organizacional

Mapeamento ou auditoria do conhecimento

Sistema de gestão por competência

Banco de competências organizacionais

Banco de competências individuais

Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis

3. Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento:

Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets
Sistemas de *workflow*

Gestão de conteúdos cognitivos para plataformas digitais e comunicação interna e externa

Gestão Eletrônica de Documentos (GED)

A Administração Pública enfrenta vários desafios para a implantação de projetos de Gestão do Conhecimento no setor público.

A adoção de qualquer “tecnologia de gestão” pelo governo brasileiro, como a da gestão do conhecimento, por exemplo, devem atentar para a necessidade de serem tratadas, de forma estratégica, situações ou condicionantes associadas aos seguintes aspectos (FERREIRA, Michele):

- a) desprestígio dos serviços e dos servidores públicos junto à sociedade;
- b) abandono das iniciativas de padronização e de melhoria dos procedimentos administrativos;
- c) problemas éticos, legais e de legitimação associados à administração pública e ao Estado;
- d) desequilíbrios entre cargos em comissão, contratações temporárias e quadro efetivo;
- e) descontinuidade administrativa de objetivos, estruturas e projetos e de políticas públicas;
- f) permanência de modelos, estilos e atitudes gerenciais inadequadas;
- g) irracionalidade das diferenciadas estruturas de carreiras, cargos, salários e benefícios concedidos;
- h) inadequação do quantitativo de pessoal e/ou dos níveis de capacitação e de motivação do corpo funcional;
- i) falta de padrões de interoperabilidade e de adequação (quantitativa e qualitativa) da infra-estrutura de tecnologia da informação;
- j) fragilidade do sistema de recompensas, reconhecimento e punições, voltado à melhoria do desempenho funcional e dos resultados organizacionais;
- k) coexistência de culturas e climas organizacionais impróprios à colaboração e ao compartilhamento de conhecimentos.
- l) formas de comunicação inadequadas às necessidades de governança e transparência para as organizações públicas na atualidade.

Além disso, é importante ressaltar que os processos de comunicação dependem de uma estrutura organizacional, do estilo de liderança e do componente principal – as pessoas.

2.4.5 A Gestão de Pessoas na Administração Pública

Um dos grandes desafios dessa nova 'sociedade do conhecimento' é a formação de líderes para a gestão de pessoas, componente básico da estrutura organizacional. A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e de capital intelectual simbolizando a importância do fator humano em plena Era da Informação. A gestão de pessoas é o aperfeiçoamento do que se denominava Gestão de Recursos Humanos e vem se desenvolvendo de acordo com as transformações ocorridas no mundo do trabalho, onde o capital humano agrega mais valor do que o capital industrial (Ferreira, Michele.p.12).

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm se popularizando, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano (Gil, 2001, p.17).

Nesse processo é fundamental um gerenciamento adequado de pessoas, uma vez que a reorganização da gestão exige uma maior flexibilidade e responsabilidade das pessoas, tanto da alta cúpula decisória, dos gestores, como dos funcionários operacionais.

Na década de 90 surgem novas atividades abrangidas pela Administração Geral, como Motivação, Comunicação e Liderança, e outras decorrentes da evolução do âmbito dessa disciplina, como Gestão da Qualidade e Negociação. Todas essas áreas estão relacionadas com a comunicação produtiva nas organizações públicas e merecem ser estudadas detalhadamente na sociedade contemporânea.

2.4.6 A Gestão de Qualidade do Serviço Público como estratégia da Administração Pública

Trataremos a Gestão da Qualidade do Serviço Público mais especificamente no âmbito das gestões municipais, principal objeto do presente Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal.

Os desempenhos das gestões municipais apresentam padrões muito diferenciados historicamente, sugerindo análises profundas sobre suas particularidades, principalmente após a descentralização no País ocorrida nos últimos anos com a Constituição Federal de 1988.

Ao analisarmos a gestão pública municipal as diferenças encontradas quanto ao seu desempenho são definidas por fatores específicos que são fundamentais para o sucesso ou insucesso da gestão (LUBAMBO, 2000). As diferenças encontradas são reveladoras no que se refere às variadas particularidades e condições de cada município, bem como os diversos constrangimentos que a descentralização encontra nos governos locais.

Alguns estudos apontam na direção de fatores estruturais como o desempenho fiscal dos governos determinaria a possibilidade maior ou menor de sucesso de um dado governo local enquanto outros trabalhos apresentam fatores ligados ao nível e natureza das demandas e a conseqüente forma de provisão social, como sendo fundamentais à aprovação ou não da gestão pela sociedade. Outros estudos se referem a fatores ligados as efetivas condições político-institucionais da implementação das políticas sociais nos municípios.

Atualmente, os municípios vêm assumindo maior autonomia e mais responsabilidade quanto à provisão de bens e serviços públicos, de forma seletiva e de acordo com suas possibilidades. Nesse sentido, algumas gestões têm se destacado mais do que outras tendo como justificativas a tipologia da gestão e aos contextos locais.

Os fatores estruturais justificam também desempenho dos governos baseando-se na ideia da variedade de situações municipais, principalmente sobre o perfil populacional.

Muitos autores consideram fundamentais para qualificação do desempenho da gestão, fatores expressivos quanto ao nível de desenvolvimento socioeconômico e da qualidade de vida da população.

Outro fator a ser considerado é o porte do município, em termos populacionais, influenciados pelos estudos demográficos, classificando-os a partir de seu tamanho, determinando mais uma variação analisada entre outros atributos municipais. A descentralização tributária classifica os municípios por sua dimensão populacional (AMARAL, Helena Keer.p.1).

A “habilidade técnico-administrativa” (no sentido de gerência) do corpo gestor, também seria decisiva para o desempenho satisfatório da gestão.

Há estudos que dão ênfase a fatores do tipo institucional para explicar os tipos de reforma do Estado e/ou a descentralização.

A ação dos governos é estruturada pelas instituições políticas no que se refere à natureza das organizações quer ao conjunto de procedimentos legais que geram incentivos ao comportamento dos atores. Para LIMONGI (1994); MELO, MARCUS ANDRÉ (2002) ou FERNANDES (2002) consideram que as instituições políticas têm relevância fundamental no desempenho.

O desempenho da gestão de um governo municipal é resultado da interferência de fatores políticos associados às instituições, nas quais se tomam as decisões e implementam-se as ações.

Diante deste contexto e na presença de tantos fatores distintos que parecem importar para o desempenho da gestão municipal, cabe- nos destacar a aprovação popular.

Através de uma análise de CLUSTER, são apontadas semelhanças e diferenças entre grupos de municípios, com níveis distintos de desempenho da gestão, destacando a predominância de fatores associados à ação efetiva da gestão como determinantes da aprovação popular.

O desempenho da gestão municipal, indicado pelo grau de aprovação popular, está diretamente ligado aos fatores da ação política empreendida na gestão, condicionados a viabilidade fiscal no município. Além desses fatores, aqueles ligados à disposição do gestor e ao enfrentamento das políticas sociais são fatores decisivos. Com a adoção de programas descentralizados ou recorrendo a ações de iniciativa própria, os governos locais que privilegiaram a atenção aos serviços básicos e obtiveram resultados evidentes estavam entre as gestões bem

sucedidas. Merece destaque a associação entre os melhores índices e os municípios que evoluíram no atendimento em saúde, com vantagem sobre o atendimento em educação (LUBAMBO, Cátia W, 2006).

Os cidadãos têm uma ideia comum sobre o que é qualidade e o que é má qualidade da gestão e associam essa ideia aos bons níveis de desempenho com evoluções positivas de atendimento ou ações públicas. Esse fator é importante, não só para validar a utilização do indicador de aprovação popular como expressão do desempenho da gestão, mas também para enfatizar a relevância da opinião da população como fator decisivo na avaliação de desempenho dos governos.

Reforçar a viabilidade de governos municipais, com base na evidência de bons desempenhos, é importante, na medida em que os municípios cumprem um papel central em assegurar a governabilidade como peças fundamentais na estrutura federativa.

Neste sentido, os governos municipais ao priorizarem a ampliação dos serviços sociais, concomitante a prestação de serviços básicos de qualidade a população se depara simultaneamente à distribuição de empregos públicos.

Com isso é importante destacar que o aumento do comprometimento da receita com gastos em pessoal, esta vinculado, à evolução na oferta dos serviços públicos, significando que a evolução dos gastos em pessoal, traduz um aumento de gastos sociais (LUBAMBO, Cátia W, 2006).

O referido gasto em investimento social em pequenos municípios é representado pela contratação de pessoal e serviços especializados de médicos, enfermeiros, agentes de saúde, auxiliares ambulatoriais, professores e profissionais na área de educação.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para apresentar os resultados do trabalho de pesquisa, foram consultadas diversas bibliografias, cujos autores se posicionaram a respeito do assunto.

Na abordagem do conteúdo foi possível obter o conhecimento sobre a importância da capacitação dos agentes públicos pela Administração Pública como estratégia de gestão pública.

A capacitação dos agentes públicos envolve principalmente a gestão de pessoas.

O termo “capacitação” é empregado no mesmo sentido que os vocábulos treinamento, desenvolvimento, formação, utilizando-o como um processo para preparar, capacitar os trabalhadores a fim de melhorar a qualidade no desempenho de suas funções, segundo Carvalho e Nascimento (2002).

A Administração Pública deve estar atenta a valorização das competências intelectuais de seus agentes através da constante capacitação, tornando-o preparado não só na execução com qualidade da prestação de seu serviço como torná-lo preparado para assumir o desafio de ocupar cargos gerenciais estratégicos.

Para Menegasso e Salm (2001) o modo de produção atual na prestação do serviço, requer informações rápidas, exigindo das pessoas formação sempre atualizada, sem o que, não será possível entender e acompanhar as mudanças que ocorrem na sociedade.

Na era da informação, o conhecimento é considerado o recurso organizacional mais importante, permitindo-nos entender que o capital intelectual pode ser considerado uma riqueza organizacional (DAVENPORT, 1998).

Segundo Castanheira (1993), a capacitação de acordo com necessidades específicas está sendo substituída pelo desenvolvimento contínuo. Com a globalização, o que deve ser considerado pelas organizações é o desenvolvimento contínuo, seja na sala de aula, seja no dia-a-dia, com o *job rotations*.

A Administração Pública precisa repensar os programas de treinamento de seus agentes transformando o local de trabalho em um ambiente de

aprendizagem, redefinindo papéis aos trabalhadores para que se tornem parceiros na criação desse ambiente incluindo o ser humano na sua totalidade.

Para melhorar a qualidade da prestação do serviço público a mesma deve partir pela modernização da área de RH, revisar os processos de trabalho e informatização de suas rotinas e principalmente, pela qualificação dos servidores, representantes efetivos da vontade política do Estado. É necessária a criação de um sistema para gerar capacitação como educação continuada [...], fazendo necessário repensar o conceito que se tem do ser humano nas organizações. De nada adianta falar-se em educação continuada se não houver uma nova percepção do que é ser gente e do que é educação continuada para os seres humanos (MENEGASSO e SALM, 2001, p.34).

Em nosso país não temos uma tradição de formação continuada no setor público, mesmo antes da criação do DASP (Departamento Administrativo do Setor Público), não há nenhum registro a respeito.

Desde 2006, o governo federal adotou uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5.707/06, regulamentado pela Portaria nº 208/06) que tem por objetivo o desenvolvimento permanente do servidor público. Para isto, valoriza as diversas formas de aprendizagem (presencial, à distância, visitas técnicas, etc). Visa à melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público. Considera fundamental a adequação das competências requeridas aos objetivos das instituições. Suas estratégias de implementação são: gestão por competência com referência da política; a priorização de capacitação das áreas de RH e dos ocupantes de cargos de direção e assessoramento superiores; o reconhecimento do papel das escolas do governo; a criação do Comitê Gestor da Política que acompanhe as orientações de capacitação; incentivo às iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades.

No Brasil, a capacitação de Agentes Públicos é realizada por meio de ações de Educação Presencial ou de Educação à Distância promovida pela CGU (Controladoria Geral da União).

As ações de Educação Presencial são realizadas, prioritariamente, em municípios com população de até 50.000 habitantes selecionados por meio de sorteios públicos, entre aqueles que se inscreverem previamente. Os sorteios, cujas regras são estabelecidas em editais próprios, acontecem periodicamente e são realizados pela Caixa Econômica Federal que utiliza os mesmos equipamentos

utilizados no sorteio de suas loterias. Nas unidades municipais sorteadas, as equipes da CGU (Controladoria Geral da União) realizam um curso de educação presencial voltado aos agentes públicos da prefeitura. A definição dos temas/atividades a serem trabalhados nos cursos é feita pela CGU em parceria com cada município sorteado, considerando a necessidade específica de cada cidade. (www.cgu.gov.br)

O Tribunal de Contas da União também oferece continuamente cursos de capacitação à distância para servidores públicos de todo o país. O objetivo dos cursos é disseminar normativos legais e boas práticas administrativas que devem ser observados por todos os servidores em suas atribuições e, assim, contribuir para a correta e regular aplicação dos recursos públicos. Os cursos são introdutórios em áreas de relevância e interesse da Administração Pública. Podem participar servidores federais, estaduais e municipais, independentemente do local onde atuem, pois as aulas são realizadas a distância por meio do Ambiente Virtual de Educação Corporativa do TCU – Avec TCU. (www.tcu.gov.br)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a exposição de diversos autores é importante apresentar alguns aspectos importantes na capacitação dos agentes públicos.

A Administração Pública ao capacitar continuamente seus agentes deixa evidente o quanto é importante a valorização do capital humano intelectual, agregando cada vez mais valor às atividades desenvolvidas produzindo mudanças no desenvolvimento organizacional das mesmas.

Atualmente, a eficiência das organizações públicas está diretamente ligada ao atendimento das demandas da sociedade através da prestação de um serviço público de qualidade.

Nos dias de hoje a administração pública está sujeita a mudanças constantes que causam enorme impacto na sociedade como no gerenciamento da Administração Pública, a qual necessita da aplicação de novas estratégias na gestão do conhecimento e de pessoas.

As diversas estratégias mencionadas no decorrer deste estudo e as tecnologias utilizadas pela Administração Pública têm como objetivo capacitar seus agentes visando primeiramente suprir uma demanda diretamente ligada à necessidade de melhor estudar, compreender e aproveitar a gestão pública, do conhecimento e de pessoas.

A capacitação como investimento e recurso estratégico visam à modernização da Administração Pública brasileira e com isso a requalificação e reposicionamento de seus servidores públicos, sem desperdiçar talentos e sem falar na motivação para o trabalho que a mesma vem a promover.

A qualificação das pessoas que fazem parte das organizações torna-se visível nos resultados de qualquer ação positiva. São os agentes públicos que fazem acontecer, que agem, manipulam técnicas, atendem clientes e estão na linha de frente também como usuários da própria Administração Pública.

Se observar atualmente à composição, à distribuição e o perfil dos agentes públicos pode-se ver uma mudança muito significativa demonstrada através da participação de pessoal de nível superior como força de trabalho e a participação de pessoal de nível técnico como especialistas.

Ressalta-se a importância do gestor público e da interação com seus públicos internos e externos, pois, cabe a ele mediar às relações dentro das organizações, desenvolvendo suas atividades de forma flexível, sendo de vital importância uma comunicação produtiva.

A Administração Pública deve constantemente reorganizar os fluxos administrativos e reorientar os trabalhos de seus subordinados (agentes públicos), conferindo racionalidade ao serviço, sem ferir a legalidade dos mesmos, visando sempre à defesa e o interesse público.

Como resultado de todo esse investimento e recurso estratégico com a capacitação de seus agentes, a Administração Pública estará sobremaneira atendendo com eficiência as demandas da sociedade com a prestação do serviço público de qualidade e com isso adquirindo credibilidade junto ao contribuinte público na aplicação correta do dinheiro pago através dos impostos.

5. CONCLUSÃO

A capacitação significa formar servidores orientados para a eficiência e resultados, construindo de forma constante um Estado mais próximo as necessidades da população.

Uma reflexão deve ser feita no Brasil ao se deparar com os grandes desafios tais como: à inclusão social, à redução das desigualdades sociais, assegurar a geração de um ambiente sustentável gerador de trabalho, emprego e renda, à promoção e expansão da cidadania e o fortalecimento da democracia, etc. Os desafios nacionais são inúmeros e devem servir de referência na capacitação dos agentes públicos, uma vez que nosso país possui uma alta taxa de urbanização sendo imensamente diversificado econômico, social e culturalmente.

Não se podemos esquecer, outro lado importante da realidade brasileira que é a de trabalhar com a escassez de recursos, sendo preciso preparar servidores para saber agir e atender as demandas crescentes e sem recursos suficientes (humanos, tecnológicos e orçamentários), capazes de compreender a dinâmica de vida da população e as mudanças demográficas.

A Administração Pública também tem a necessidade permanente de criar valor público, isto é, produzir serviços, resultados e criar confiança na população com relação as suas ações.

Outro fator que não pode ser esquecido é a burocracia que reflete no tempo e na qualidade dos serviços públicos prestados. Para enfrentar a lentidão imposta pela burocracia a Administração precisa contar de servidores capazes de melhorar processos, usarem novas tecnologias e criar ambientes que favoreçam a inovação.

Atualmente, a Administração Pública dispõe de alguns serviços on-line e as praças de atendimento que visam melhorar a qualidade dos serviços prestados como exemplo o Poupatempo do Estado de São Paulo.

As iniciativas de construção do governo eletrônico contribuiu para simplificar a vida do cidadão e para isso é preciso qualificar os servidores na implementação dos governos em termos de agilidade e de uma linguagem de fácil acesso da população a esses serviços.

A capacitação dos agentes, portanto, deve ser prioridade da Administração Pública devendo a mesma apoiar o gerenciamento das mudanças, a inovação, a formação de lideranças e preparação para sucessão, na mobilização de talentos, na adoção de novas práticas de interlocução, participação e formação de consensos.

A Administração Pública deve seguir sempre as seguintes estratégias na capacitação de seus agentes: a) clareza sobre o público alvo; b) adoção de metodologias adequadas e fazer as seguintes perguntas: o que é aprender, como aprender, quem ensina quem e qual o momento adequado a aprendizagem.

Os resultados obtidos com a capacitação são profissionais mais bem preparados e motivados, atentos a dinâmica da cidade, de seus conflitos, decisões baseadas em informações (quantitativa e qualitativa), melhor dimensão das necessidades, desconcentração das operações e liberação dos quadros da administração para outras atividades menos repetitivas; direitos dos servidores assegurados, além de incentivo a participação social para melhorar as decisões com foco na inclusão.

A Administração Pública obedecendo a seus princípios básicos, valorizando o processo de comunicação inter-organizacional, utilizando-se de ferramentas de melhoria contínua do serviço prestado como a aplicação constante do Ciclo do PDCA, e qualificando seus agentes tornará a gestão pública cada vez mais eficiente.

Conclui-se, portanto, que a capacitação dos agentes públicos é de suma importância para a Administração Pública sendo considerado instrumento estratégico a fim de aumentar a eficiência do governo na prestação de serviços de qualidade a população.

6. REFERÊNCIAS

KERR do AMARAL, He I e n a (2006). “**Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**”. Em *Revista do Serviço Público*, vol. 57, n. 4 – Ou t/d e z 2006, ENAP, Brasília.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. São Paulo: Manole, 2004.

BRASIL. **Decreto nº 5.707/06**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 04 fev.2013, 08:25:00

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Brasília: DF, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em 04.02.2013.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE. A nova política de recursos humanos. **Cadernos MARE**, Brasília: MARE, caderno 11, 1998.

BONILLA, J. A. - Conceitos básicos sobre qualidade e produtividade. Belo Horizonte: **Tudo Comércio e Indústria**. nº 269, p. 9-10, 1991.

BONILLA, J. A. - Qualidade Total: o que significa, porque e como implantá-la. Belo Horizonte: **Tudo Comércio e Indústria**. nº 270. p. 56-59, 1991.

BONILLA, J. A. - Qualidade Total na Agricultura. Belo Horizonte: **Informe Agropecuário**. nº 170, p. 56-59, 1991.

BONILLA, J. A. - A crise das organizações humanas e a grande oportunidade de sua superação através da Qualidade Total Autêntica. **Anais do XV Encontro da ANPAD**, Belo Horizonte, 1991.

BONILLA, J. A. - **Resposta à crise: Qualidade Total Autêntica em Bens e Serviços**. São Paulo: Makron Books. 1993, 239 p.

BONILLA, J. A. - **Qualidade Total na Saúde**. Secretaria de Saúde de Minas Gerais. DCA/FACE/UFMG. 1997, 228 p

BONILLA, J. A. - A sexta dimensão da Qualidade Total: A Responsabilidade Social Autêntica. **Ingeniería Química**, 23:20-99. nov. 2003.

CARVALHO, Antônio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. v.1. São Paulo: Pioneira, 2002.

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

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

COELHO, S. de C.T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estado Unidos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

CRETELLA JÚNIOR, José (apud DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 58).

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

FOSSATTI, N.C. **Gestão da comunicação na esfera pública municipal...** 2004. 210f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) PUC do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Brasília: 2005.

KÜNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: ed. 34, 1993.

LIMONGI, Fernando. O novo institucionalismo e os estudos legislativos: a literatura norte-americana recente. **Boletim informativo e bibliográfico de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, n.37, p. 3-38. 1994

LUBAMBO, Cátia. **O Desempenho da Gestão Pública e seus Determinantes: uma análise em municípios do Nordeste**. Recife, Universidade Federal de Pernambuco (Tese de doutorado). 2000.

MATELLART, A. **A globalização da comunicação**. Bauru: EDUSC, 2000.

MATOS, H. **Comunicação e cidadania**. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 23. Anais. Manaus, Universidade do Amazonas, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 34. Ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos Administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, L.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RÜDIGER, F. **Introdução à teoria da comunicação**. São Paulo: Edicon, 1998.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

_____. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka (1995). **Criação de Conhecimento na Empresa**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 19^o edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SERESUELA, Nívea C.H. **Princípios constitucionais da administração pública**. NET, [S.l.], fev. 2002. Seção Revista. Disponível em: <http://jus.uol.com.br/revista/Texto/3489/principios-constitucionais-da-administracao-publica.>> Acesso em: 04 fev. 2013.

SILVA, Paulo Bernardo e KERR do AMARAL, Helen a (2007). “**Perpectivas da gestão pública no Brasil Contemporâneo**”. Em *Revista do Serviço Público* de 19 37 a 2007, Edição Especial, ENAP , Brasília .

SIMÕES, J.A. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

TEIXEIRA FILHO, J. Gerenciando conhecimento. Rio de Janeiro: Ed. SENEC, 2000.

TORQUATO, F.G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.

WOLYNEC, E. **O novo conceito de gestão pública**. <<http://www.techne.com.br>>.

Acessado em: 20 jul. 2005