



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

EBER BARRETO DE SOUZA

**PROPOSTA DE AÇÕES CAPACITAÇÃO TÉCNICA PARA SERVIDORES
PÚBLICOS MUNICIPAIS DE CURUÇÁ/PA, INHANGAPI/PA E TERRA ALTA/PA.**

Belém, PA
2014

EBER BARRETO DE SOUZA

**PROPOSTA DE AÇÕES DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA PARA SERVIDORES
PÚBLICOS MUNICIPAIS DE CURUÇÁ/PA, INHANGAPI/PA E TERRA ALTA/PA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da
Universidade Federal do Pará como requisito para
obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Rosana Pereira Fernandes.

Belém, PA
2014

Dados Internacionais de Catalogação na publicação (CIP)
Biblioteca do NAEA?UFPA

Souza, Eber Barreto de

Proposta de ações de capacitação técnica para servidores públicos municipais de Curucá/PA. Inhangapi/PA e Terra Alta/PA/ Eber Barreto de Souza; Orientadora, Rosana Pereira Fernandes. - 2014.

98 f. : il. ; 29 cm

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Belém, 2014.

1. Qualificação Profissional. 2. Recursos humanos. 3. Treinamento. 4. Educação. 5. Serviço Público. I. Fernandes, Rosana Pereira, orientadora. II. Título.

CDD – 22 ed. 370.113

EBER BARRETO DE SOUZA

**PROPOSTA DE AÇÕES DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA PARA SERVIDORES
PÚBLICOS MUNICIPAIS DE CURUÇÁ/PA, INHANGAPI/PA E TERRA ALTA/PA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da
Universidade Federal do Pará como requisito para
obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública

Aprovação em: ____/____/____

Banca examinadora:

Prof.^a Dr.^a Rosana Pereira Fernandes
Orientadora – NAEA/UFPA.

Prof.^a Dr.^a Ponciana Freire de Aguiar (Avaliadora Interna).
Examinadora – NAEA/UFPA.

Prof.^aMSc. Fibia Brito Guimarães
Examinadora – ICESA/UFPA.

Conceito:_____.

À Ana Maria Corrêa Barreto (minha mãe) e à Alda Lúcia Corrêa Barreto (minha tia/mãe), por tudo o que fizeram, fazem e significam em minha existência.
Aos servidores públicos brasileiros e paraenses, em especial, aos dos municípios de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA, pela contribuição inestimável.
Ao erário público, pela oportunidade privilegiada.

AGRADECIMENTOS

Apesar de todos os percalços do PPGGP/NAEA/UFPA, da Procuradoria e Departamento de Gestão com Pessoas/ALEPA e, da EGPA, que fizeram com que esta dissertação não chegasse até a excelência pretendida e, também da minha imaturidade intelectual e demais limitações, eu não poderia deixar de registrar minha gratidão:

Ao erário público, por chegar até aqui, pois sem ele seria impossível.

À minha mãe, tia/mãe, irmã, prima/irmã e demais familiares.

Ao Professor Milton Cordeiro Farias Filho (meu orientador até o Exame de Qualificação), pelas inestimáveis contribuições pessoais, profissionais e acadêmicas. Ser-lhe-ei grato enquanto viver!

À Professora Rosana Fernandes, pelas contribuições e por ter assumido a responsabilidade da orientação e também, pelas contribuições.

À Professora Fíbia Guimarães, por me honrar com sua presença na Banca de Avaliação, pelas contribuições e, também, pela confiança e oportunidade na EAD/UFPA.

À Professora Ponciana Aguiar, por ter aceitado o convite para compor a Banca de Avaliação, pela gentileza, disponibilidade e, também, pelas contribuições.

Aos Secretários de Administração e, principalmente, aos servidores dos municípios de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA, pela oportunidade, compreensão, paciência e contribuição inestimável para esta pesquisa, pois sem vocês, ela não teria sido concretizada.

Aos servidores da EGPA que, na medida do possível, contribuíram com esta pesquisa.

Aos companheiros e companheiras de trabalho na ALEPA, em especial, aos queridos Cláudio Leal, Rui Nelson de Parijós Filho, Paulo Roberto dos Santos e demais colegas da SMP e da SPZ, assim também como à minha querida amiga Márcia Cascaes, da Escola do Legislativo.

Aos amigos e amigas do PPGGP, em especial, os da minha linha de pesquisa: Mary Ellen Moraes da Costa (pelo companheirismo abençoado e ajuda inestimável na coleta de dados), Vívian Marília (juntos outra vez), Clíssia Freitas (pessoa querida), Mathusalém Macedo e Pedro Paulo Menino (prezados colegas).

Ao meu querido amigo Cleberson Williams dos Santos do PPGA/UNAMA; o único do Norte do Brasil aprovado na Seleção de Doutorado da FGV/SP, exemplo de esforço e superação, ser humano virtuoso, homem de fé.

Aos companheiros e companheiras de trabalho do curso de Administração Pública EAD/UFPA, em especial, às prezadas Kátia Negrão, Keila Negrão, Camila Sousa e, também, aos prezados Milton Souza e Leonardo, pelos ensinamentos, colaborações e apoio.

Aos meus queridos Professores na 2ª Graduação, em especial, aos Professores João Simões Cardoso Filho, Tânia Guimarães Ribeiro e Fernando Augusto de Oliveira e Silva Filho, pelos conhecimentos, atenção, compreensão, consideração, oportunidade e exemplos; principalmente de simplicidade e respeito.

Aos servidores do NAEA/UFPA, pelos serviços prestados nestes últimos dois anos, em especial, aos agentes de serviços gerais “terceirizados”, às bibliotecárias (e suas auxiliares/estagiárias), aos estagiários (em Informática), às secretárias do PPGGP; Silvana e Carmem e, ainda, ao casal “SS”; Sidney e Simone (da reprografia).

Aos meus amigos e amigas da 2ª Graduação/UFPA.

E por último, mas não menos importantes, a todos os que intercederam (oraram/rezaram) e intercedem espiritualmente por mim.

Muito obrigado!

O maior patrimônio que você possui é a pessoa que você é.
(John C. Maxwell).

Omnia mea mecum porto.
(Bias de Priena).

RESUMO

O presente estudo buscou propor ações de capacitação técnica que atenda às necessidades básicas dos servidores públicos municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA, tendo em vista o cenário de competitividade e exigência ao qual estão imersas as organizações públicas. Desta forma, a gestão estratégica de pessoas no serviço público, em especial a gestão por competência e capacitação, constituiu-se importante parâmetro que possibilitou vislumbrar os principais aspectos relacionados com o treinamento, desenvolvimento e educação para este setor. Assim, a revisão bibliográfica foi de fundamental importância, pois contribuiu para elucidação de conceitos e categorias relevantes para embasar o presente estudo, bem como norteou a pesquisa de campo realizada com 150 servidores públicos dos municípios mencionados, com o intuito de identificar suas necessidades básicas de capacitação técnica para aperfeiçoar a prestação dos serviços disponibilizados aos munícipes. O trabalho identificou, em última instância, que a realidade vivenciada por esses trabalhadores do setor público é preocupante e necessita de intervenção imediata, o que ensejou a elaboração de competências genéricas, indicadores de desempenho e ações específicas para cada uma das áreas identificadas como vulneráveis.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Treinamento. Desenvolvimento e Educação. Qualidade no Serviço Público. Gestão por Competência.

ABSTRACT

This study aimed to propose technical training activities that meets the basic needs of municipal civil servants Curuçá/PA, Inhangapi/PA and Terra Alta/PA, given the competitive scenario and requirement to which public organizations are immersed. Thus, the strategic management of people in public service, in particular the management of competence and training, was an important parameter which enabled glimpse the main aspects related to the training, development and education for this sector. Thus, the literature review was of fundamental importance, since it contributed to the elucidation of relevant concepts and categories to support this study and guided the field survey of 150 public servants in the municipalities mentioned, in order to identify their training needs technique to improve the provision of services available to citizens. The study identified, ultimately, that the reality experienced by these public sector workers is of concern and needs immediate intervention, which led to the development of generic skills, performance indicators and specific actions for each of the areas identified as vulnerable.

Keywords: People management. Training. Development and education. Quality in public service. Jurisdiction by management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	Representação da amplitude de cada ente na realidade.....	20
Figura 2-	Desenho metodológico utilizado na pesquisa.....	37
Figura 3-	Síntese do delineamento da pesquisa.....	42
Figura 4-	Regiões de Integração do Estado do Pará.....	44
Figura 5-	Região de Integração Guamá.....	45
Figura 6-	Prefeitura Municipal de Curuçá.....	57
Figura 7-	Prefeitura Municipal de Inhangapi (Palácio Vicente Monteiro).....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Desenvolvimento da pesquisa antes e depois da qualificação.....	36
Quadro 2-	Quantidade de Servidores Públicos que atuam na Região de Integração Guamá (Federais, Estaduais e Municipais).....	38
Quadro 3-	Quantitativo dos servidores públicos municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	40
Quadro 4-	Quantitativos e percentuais dos Servidores Públicos Municipais Entrevistados.....	41
Quadro 5-	Cálculos dos percentuais de formulários aplicados nos municípios pesquisados em relação ao total da amostra.....	41
Quadro 6-	Cálculos da quantidade de formulários aplicados nos municípios pesquisados em relação ao total da amostra estipulada.....	42
Quadro 7-	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (2010) de Curuçá, Inhangapi e Terra Alta.....	55
Quadro 8-	Transferências Constitucionais para os municípios entre 2000 e 2010	56
Quadro 9-	Estrutura Governamental (Secretarias e Órgãos) dos municípios pesquisados.....	56
Quadro 10-	Síntese das competências genéricas, indicadores de desempenho e proposta de ações de capacitação de acordo com os resultados da pesquisa de campo.....	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-	Evolução do número de habitantes da Região de Integração Guamá nas últimas décadas (1980, 1991, 2000 e 2010).	47
Gráfico 2-	População da Região de Integração Guamá nas quatro últimas décadas (1980, 1991, 2000 e 2010).....	48
Gráfico 3-	Densidade demográfica na Região de Integração Guamá nas quatro últimas décadas (1980, 1991, 2000 e 2010).	48
Gráfico 4-	Taxa média geométrica anual de crescimento populacional da Região de Integração Guamá (1980-1991, 1991-2000 e 2000-2010).	50
Gráfico 5-	Renda per capita média na Região de Integração Guamá.	51
Gráfico 6-	População da Região de Integração Guamá nas quatro últimas décadas (1980, 1991, 2000 e 2010).....	54
Gráfico 7-	Faixa Etária dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.	59
Gráfico 8	Tempo de Serviço de Atividades na Secretaria onde Trabalham dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	60
Gráfico 9	Nível de Escolaridade dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	60
Gráfico 10-	Promoção de Treinamento/Capacitação para a atuação adequada de Processos/Funções dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.	61
Gráfico 11-	Disponibilização, por parte da Secretaria/Prefeitura, de material de trabalho adequado e investimentos visando melhorar as atividades dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	62
Gráfico 12-	Capacidade da Secretaria/Prefeitura em adotar estratégias para gerir conhecimento de seu pessoal, ou seja, dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	62
Gráfico 13-	Treinamentos e cursos oferecidos em relação à satisfação das necessidades de formação e aperfeiçoamento dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	63

Gráfico 14-	A Secretaria/Prefeitura define de forma clara suas expectativas com relação ao desempenho dos seus funcionários; os Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	64
Gráfico 15-	Existência de política direcionada à capacitação na Secretaria/Setor em que atuam os Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.	64
Gráfico 16-	Relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, interna e externamente à Secretaria/Prefeitura pelos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.	65
Gráfico 17-	Uso, em larga escala, por parte da Secretaria/Prefeitura, de capacidades e habilidades dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.	65
Gráfico 18-	Domínio da língua portuguesa padrão por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	66
Gráfico 19-	Domínio da estrutura organizacional da Secretaria onde trabalham os Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	66
Gráfico 20-	Domínio do Regime Jurídico Único por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	67
Gráfico 21-	Domínio das Relações Humanas por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	67
Gráfico 22-	Domínio do funcionamento do Windows (Word, Excel, Power Point), por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.	68
Gráfico 23-	Domínio no envio e recebimento de e-mails, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.	68
Gráfico 24-	Domínio na busca de informações na Internet, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.	69
Gráfico 25-	Domínio da estrutura organizacional do Setor onde são exercidas suas atividades, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.	69
Gráfico 26-	Concordância na utilização de gentileza e cordialidade no trato com o público, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.	70
Gráfico 27-	Concordância em relação a ser organizado na execução de seus trabalhos/atividades, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	70
Gráfico 28-	Concordância em relação a ser atencioso na execução dos trabalhos/atividades, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	71
Gráfico 29-	Concordância em ser compromissado com o trabalho/atividades, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	71
Gráfico 30-	Concordância em se dispor a colaborar com os colegas de trabalho na	

	execução das tarefas, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	72
Gráfico 31-	Concordância em se ter boa interação com os colegas de trabalho na execução das tarefas, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	72
Gráfico 32-	Concordância em relação ao controle do material de consumo, zelando pelo bom uso, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	73
Gráfico 33-	Concordância em relação a se ter paciência na realização do atendimento ao público, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.	73
Gráfico 34-	Cumprimento dos prazos estabelecidos, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.	74
Gráfico 35-	Concordância em relação a ser pontual, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.	74
Gráfico 36-	Concordância em relação a se ter iniciativa, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.	75

LISTA DE SIGLAS

CF	Constituição Federal
EGPA	Escola de Governo do Estado do Pará
ENA	<i>École Nationale d'Administration</i>
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDESP	Instituto de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental do Pará
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano
NAEA	Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
PEIR	Política Estadual de Integração Regional
PPGGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

RM	Região Metropolitana
RIG.	Região de Integração Guamá
UFPA	Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Estado, governo, administração pública e gestão pública.....	19
2.2	A importância da gestão de pessoas no contexto organizacional.....	21
2.2.1	Os Principais Processos de Recursos Humanos.....	24
2.3	Gestão por competências e capacitação.....	27
3	DESENHO METODOLÓGICO.....	32
4	ÁREA DE ABRANGÊNCIA DA PESQUISA.....	43
4.1	As regiões de integração e a região de integração Guamá.....	43
4.1.1	As Regiões de Integração do Pará.....	43
4.1.2	A Região de Integração Guamá.....	45
4.2	Os municípios pesquisados.....	52
4.2.1	Breve Histórico dos Municípios Pesquisados.....	52
4.2.2	Aspectos Populacionais dos Municípios Pesquisados.....	54
4.2.3	Aspectos de Qualidade de Vida e Economia dos Municípios Pesquisados.....	55
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	59
5.1	Necessidades de capacitação dos servidores públicos dos Municípios de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	59
5.2	Percepção dos secretários de administração dos municípios de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.....	75
5.3	Entrevista na EGPA.....	76
5.4	Recomendação para ações de capacitação técnica em função de competências genéricas dos servidores públicos municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/Pa.....	78
6	CONCLUSÕES.....	83
	REFERÊNCIAS.....	85
	APÊNDICES.....	89

1 INTRODUÇÃO

A capacitação técnica pode ser caracterizada pela forma como as organizações públicas investem em treinamento, desenvolvimento e educação para nos servidores no intuito de disponibiliza oportunidades de aprendizagem e, com isto, qualificar o seu quadro de servidores para que estes, por sua vez, prestem serviços de excelência aos cidadãos. Além de políticas voltadas para a gestão de pessoas, planejamento estratégico e vontade política, é relevante ainda identificar e superar as dificuldades no desempenho de servidores públicos brasileiros, em especial os municipais.

Na Administração Pública, o treinamento/capacitação têm se revestido de crescente importância devido a edição do Decreto Nº 5.707/06, que marcou o estabelecimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Tal marco integrou a estratégia governamental de melhoria da gestão organizacional e fortalecimento da capacidade do serviço público. O normativo introduziu a gestão por competências como instrumento de desenvolvimento contínuo dos servidores públicos para a consecução das mudanças necessárias ao aperfeiçoamento da Administração Pública no médio e longo prazo.

Apesar dessa e de outras tentativas de melhoria da capacitação dos servidores públicos, o desafio talvez seja muito maior, já que grande parte daqueles, principalmente os municipais, tem baixo nível de escolaridade.

Neste sentido, se as “exigências de capacitação e qualificação da gestão pública municipal têm sido um dos mais difíceis obstáculos para que as políticas de desenvolvimento possam efetivamente alcançar de forma homogênea a população das diversas regiões do Brasil” (VELOSO et al., 2011, p. 17), *quais são as possíveis necessidades de capacitação técnica dos servidores públicos municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA?*

Como proposta de investigação para a tentativa de resolução de tal problema, objetou-se estudar a importância do treinamento, desenvolvimento e educação de servidores públicos no atual contexto da gestão pública; identificar as possíveis necessidades de capacitação técnica de servidores públicos municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA e; apresentar uma síntese de competências genéricas e indicadores de desempenho que subsidiem a proposição de ações de Capacitação Técnica de acordo com as necessidades identificadas, pois o objetivo geral foi propor ações de capacitação técnica que atendam às necessidades básicas dos servidores públicos municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.

Vale ressaltar, que a presente pesquisa foi motivada em função da “familiaridade” do autor com a realidade de uma “escola de governo”, conhecimento esse adquirido a partir da vivência na escola do legislativo paraense, onde atua como servidor público efetivo e participa esporadicamente dos cursos ofertados pela Escola de Governo do Pará. Destaca-se, ainda, a importância conferida pelos indicativos da literatura acerca da problemática da baixa capacitação técnica dos servidores públicos, inicialmente, percebidos em Costa (2011) e Veloso et al. (2011), bem como a Portaria nº 17 MEC/CAPES, de 2009, que esclarece que o trabalho final de um Mestrado Profissionalizante poderá ser apresentado em diferentes formatos (COSTA; COSTA, 2014).

Compete salientar, ainda, que a presente dissertação está estruturada, além das seções introdutória e conclusiva, nas seguintes partes: 2. Referencial teórico, que buscou fundamentar a temática acerca dos elementos basilares da gestão pública (estado, governo, administração pública, dentre outros), discorrendo ainda sobre a importância da gestão de pessoas no serviço público com base na gestão por competências e capacitação; 3. Desenho Metodológico, no qual foram apresentados os elementos metodológicos do trabalho, tais como definição da amostra, tipo de pesquisa, abordagem, entre outros; 4. Área de Abrangência, que possibilitou tratar dos aspectos gerais dos municípios relacionados no presente estudo e; por fim, 5. Análise e Discussão dos Resultados, que apresenta os principais “achados” do trabalho dissertativo, com destaque para a descrição da percepção dos servidores públicos municipais sobre a temática, bem como a proposição de ações de capacitação técnica associadas às suas principais dificuldades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estado, governo, administração pública e gestão pública

Geralmente os termos Estado, governo, administração pública e gestão pública são confundidos, embora sejam totalmente diferentes em seus significados. Há quem considere o Estado como “a mais complexa das instituições políticas” (NOGUEIRA FILHO, 2006), há que seja mais exato e considere que “quando nos referimos ao Estado, grafado com inicial maiúscula, estamos tratando da organização que exerce o poder supremo sobre o conjunto de indivíduos que ocupam um determinado território” (COELHO, 2009).

Há ainda quem considere o Estado como a criação resultante da impossibilidade de conciliação das classes existentes na sociedade (ENGELS, 1984). Weffort (2000) disserta que para os chamados contratualistas¹, os homens viveriam em um estado de natureza (sem a existência do Estado moderno, como hoje é conhecido), sem poder e/ou sem organização, até que depois de firmarem um pacto entre si (visando sua segurança, liberdade e propriedade privada) é que surgiu então o Estado (como é conhecido hodiernamente); estabelecedor das regras de convívio social e subordinação política (WEFFORT, 2000).

Weber (2012) considera que um Estado, do ponto de vista sociológico, não pode ser definido “pelo conteúdo daquilo que faz”, mas sim “por um *meio* específico que lhe é próprio, [...] a coação física”, pois o mesmo reclama para si (e com êxito) “o monopólio da coação física legítima”(WEBER, 2012, p. 525), sendo ainda “uma relação de dominação de homens sobre homens” (WEBER, 2012, p. 526).

Segundo Johnson (1997) conceitua o Estado como “uma instituição social” considerando que:

como toda instituição social, o Estado é organizado em torno de um conjunto de funções sociais, incluindo manter a lei, a ordem e a estabilidade, resolver vários tipos de litígio através do sistema judiciário, encarregar-se da defesa comum e cuidar do bem-estar da população de maneiras que estão além dos meios do indivíduo (JOHNSON, 1997, p. 91).

Para Santos (2006), esta instituição moderna, o Estado, é “uma entidade com poder de regular e disciplinar as relações entre os membros de uma sociedade, visando garantir a sobrevivência e o bem-estar geral da população” (SANTOS, 2006, p. 37).

¹ Entre o século XVI e o XVIII

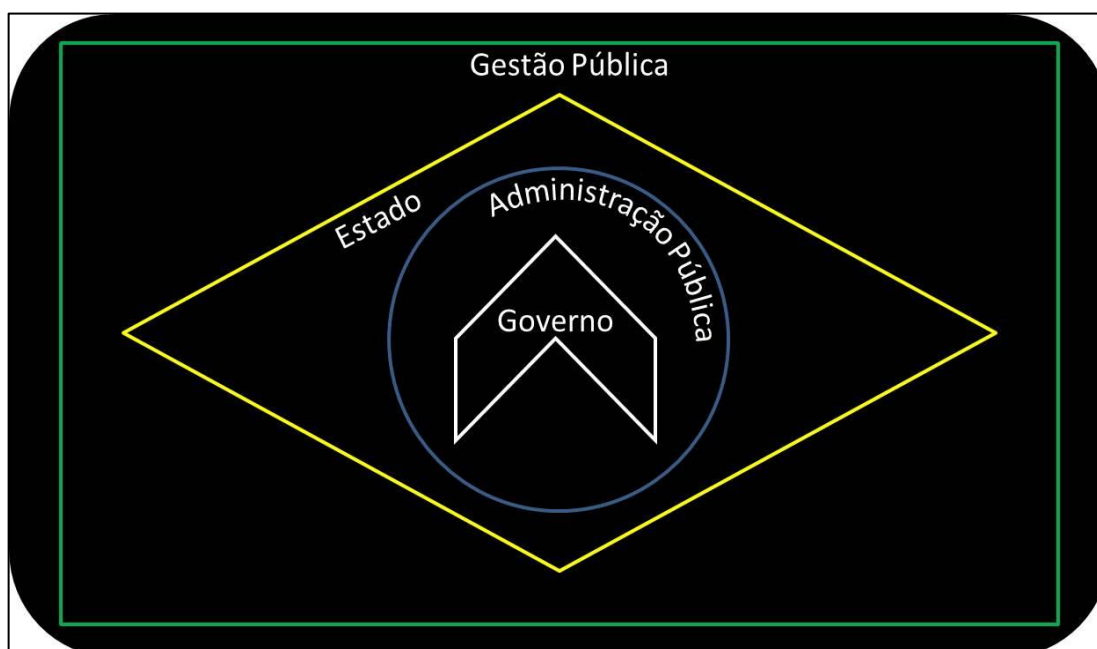
Dentre todos os conceitos elencados anteriormente, considerar-se para fins deste estudo que a função do Estado, por mais distante que esteja na/da realidade, é a de satisfazer as necessidades dos seus cidadãos². É relevante e apropriado este posicionamento pelo fato de que, se assim não o fosse, não haveria necessidade para o produto deste trabalho, pois essa não é a visão do autor do mesmo.

No que diz respeito a governo, o mesmo “é a instituição política mais importante e de maior relevância” depois do Estado, pois “não existe Estado sem governo”, e isso “pela simples razão de que os governos são os titulares do poder do Estado” (NOGUEIRA FILHO, 2006, p. 104). Isto posto, Johnson (1997) corrobora com o mesmo quando conceitua governo como “um conjunto particular de pessoas que, em qualquer dado tempo, ocupam posições de autoridade dentro do Estado” (JOHNSON, 1997, p. 91).

Sobre administração pública, esta é “a estrutura do poder executivo, que tem a missão de coordenar e implementar as políticas públicas” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 10)e, Gestão Pública, é maior e mais complexa do que as interpretações feitas acerca da gestão de negócios e das questões internas dos negócios de um governo (MATIAS-PEREIRA, 2012).

No intuito de não confundir os conceitos de governo, Estado, administração pública e gestão pública, é oportuno observar a figura a seguir:

Figura 1- Representação da amplitude de cada ente na realidade.



Fonte: Elaboração Própria

²Deixando claro que o autor não desconsidera, e não há como desconsiderar mesmo, os posicionamentos sociológicos sobre o conceito de Estado, fazendo destes o seu próprio conceito de acordo com a sua realidade (existência).

Compreende-se então que a Gestão Pública ultrapassa os limites da Administração Pública, pois esta é o canal pelo qual a aquela é implementada pelo Governo que em um determinado período (mandato) comanda o Estado, objetando satisfazer as necessidades dos cidadãos através de políticas públicas.

2.2 A importância da gestão de pessoas no contexto organizacional

Historicamente, o surgimento da gestão de pessoas se deu pela “demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares” (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 161), podendo ser definida no contexto organizacional atual como o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem” (BERGUE, 2007, p. 18 apud GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Em se tratando de superar desafios apresentados pelo atual contexto de competitividade em que estão inseridas as organizações, as vertentes teóricas da administração vêm reservando um espaço cada vez mais singular para a gestão de pessoas, visto que a atenção que fora dada a este importante segmento organizacional foi negligenciada nas primeiras formulações científicas da administração. Como exemplo, Boog e Boog (2002) afirmam que a figura do capataz centralizava os principais mecanismos de controle e monitoramento dos recursos humanos das organizações, ficando ao seu encargo a contratação e demissão dos empregados das fábricas.

Predominava, segundo os autores, a percepção do *homo economicus*, derivada da corrente da administração científica, inaugurada por Frederich Taylor, a qual associava o fator motivacional dos trabalhadores meramente ao aspecto econômico. Esse modelo atingiu um patamar insustentável em decorrência da inobservância de outros fatores que culminariam com maior motivação dos empregados no contexto organizacional, gerando estresses, insatisfação e, por conseguinte, baixa produtividade, representada pelos elevados índices de absenteísmo e doenças decorrentes da rotina de trabalho (BOOG; BOOG, 2002).

Face ao contexto problemático da produtividade e participação dos trabalhadores no ambiente organizacional, a escola dos recursos humanos, inaugurada por Mayo em 1930, contribuiu para aperfeiçoar o sistema de controle e gestão dos recursos humanos, uma vez que se estruturou a partir das necessidades inerentes à condição humana, associando-as ao nível de motivação dos trabalhadores face à satisfação de tais necessidades (GIL, 2001).

Para atingir seus objetivos, a escola de recursos humanos se pautou nos fatores sociais e psicológicos dos indivíduos; que influenciariam na produtividade desses trabalhadores no ambiente organizacional. Neste cenário, abandonou-se a percepção de homem econômico, passando a aderir a concepção de homem social, isto é, fruto das relações de troca que estabelece no cotidiano, seja ele laboral ou não.

Os benefícios produzidos por esta nova corrente teórica para a gestão de pessoas ocorreram principalmente pela percepção dos níveis de formalidade e informalidade aos quais os trabalhadores estavam submetidos, identificando no aspecto informal a espontaneidade e estratégias que esses indivíduos adquiriam frente aos objetivos organizacionais determinados pela administração (GIL, 2001).

A profissionalização da gestão de pessoas, face à incorporação dos preceitos defendidos pela escola das relações humanas, fez com que a estrutura organizacional sofresse alterações para que esse novo segmento pudesse se difundir. Segundo Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), é justamente neste momento que surgiram os primeiros departamentos de pessoal nas empresas, cuja principal atribuição era gerir as políticas de contratação, demissão e motivação de pessoal.

No Brasil, o hiato que se estabeleceu desde o advento da república nova, caracterizado pela intervenção do Estado no cenário econômico do país, influenciou a implementação de mecanismos de controle e administração de pessoal, o que culminou, décadas posteriores, na visão sistêmica a qual definia as organizações como sistemas abertos. Isto se deve, segundo Wood Junior. (2004), à percepção de que a instituição sofre influências tanto do ambiente interno, mas, principalmente, do ambiente externo, necessitando se coadunar com ambos.

No escopo da gestão de pessoas, essa nova percepção sistêmica levou os administradores a compreender que o próprio trabalhador estava submetido a influências internas da própria organização e, externas, que fatalmente iriam repercutir no seu desempenho profissional, seja pela qualidade de vida do trabalhador e de sua família, seja pelo contexto social a que o mesmo estava inserido.

A gestão de pessoas, como é conhecida atualmente, surgiu sob o nome de administração de pessoal nos Estados Unidos, em 1883, a partir da criação da Comissão do Serviço Público e com a finalidade de “proteger o sistema de mérito contra intromissões políticas” (SANTOS, 2006, p. 97).

No Brasil, a administração de pessoal passou a ser organizada, através da Lei do Reajustamento, em 1936 e, apenas em meados da década de 1980 é que a noção de administração de pessoal “começou a ser substituída pela de administração de recursos

humanos”, marcando também “a passagem do modelo de gestão de recursos humanos para o modelo estratégico de gestão de pessoas” (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, 163), onde a tendência deste último é “conscientizar cada pessoa no sentido de que ela seja o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho na organização” (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, 164).

Não podendo ser vista isoladamente das demais áreas envolvidas na administração pública, a gestão de pessoas “necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores” (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 161), para que sejam propiciadas melhorias tanto na qualidade de trabalho quanto ao atendimento à população.

Envolvendo várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas, a gestão de pessoas e seu sistema têm como objetivo “auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor e o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham” (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 161).

Após a década de 1980, no Brasil e no mundo, as influências das tecnologias da informação e a globalização da economia impulsionou as organizações a investirem em aperfeiçoamento de seus serviços e produtos, frente a um perfil de consumidor cada vez mais exigente e conectado. Para atingir esses objetivos, a participação do segmento de gestão de pessoas é vital, elevando-se ao nível estratégico das organizações.

Para o setor público no Brasil, os desafios não são diferentes, uma vez que a passividade do cidadão que não exigia e aceitava os serviços públicos da forma como eram prestados pela Administração deu lugar ao perfil de cidadão-consumidor, exigente, atuante, participativo e balizador da qualidade dos serviços que recebem do estado. Essa ruptura ficou exposta, a partir da Reforma da Administração Pública, implementada na década de 1990, também conhecida como Ges-Pública, apresentando-se como principal interlocutor Bresser Pereira (1999), para quem o estado deveria aperfeiçoar suas estruturas para prestar serviços de qualidade ao cidadão brasileiro.

Pode-se descentralizar, controlar por resultados, incentivar a competição administrada, colocar o foco no cliente, mas a descentralização envolve o controle democrático, os resultados desejados devem ser decididos politicamente, quase-mercados não são mercados, o cliente não é apenas cliente mas um cliente-cidadão revestido de poderes que vão além dos direitos do cliente ou do consumidor (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 8).

Apesar das considerações sobre o conceito consumidor-cidadão denotarem posicionamentos divergentes de alguns teóricos (PRATA, 1998; PECI et al., 2008), atribuir esta noção aos usuários dos serviços públicos se coaduna com o modelo de gestão gerencial que passou a vigorar como sinônimos de eficiência e eficácia no serviço público. Assim, admite-se que os cidadãos tem o poder de exigir a prestação de serviços melhores e adaptados às suas diversas demandas.

Nesta perspectiva, a administração de recursos humanos caminhou *pari passu* às inovações que se sucederam na gestão pública brasileira, atingindo patamares de gestão estratégica cuja principal característica é a descentralização de responsabilidades de atividades antes incumbidas aos departamentos de pessoal ou de recursos humanos. Em linhas gerais, a gestão estratégica conferia a todo gestor da organização, relativa participação nos processos de recrutamento, seleção, pagamento e monitoramento de pessoas.

No escopo da administração estratégica de pessoas no serviço público, destaca-se como marco o decreto n. 5.707, de fevereiro de 2006, que estabelece as principais diretrizes para o aperfeiçoamento de pessoas na administração pública federal. Portanto, a gestão estratégica de pessoas busca como principal objetivo a identificação, integração e apropriação das competências inerentes às pessoas no ambiente de trabalho.

2.2.1 Os Principais Processos de Recursos Humanos

A adoção de processos específicos no campo da gestão de pessoas veio se estruturando no decorrer do tempo, atingindo seu ápice no modelo estratégico. No entanto, as bases que fundamentam a gestão estratégica de pessoas perpassam por políticas bem definidas que, segundo Chiavenato (1999) estabeleceriam ambiente favorável ao desenvolvimento organizacional.

Neste sentido, para o autor, as políticas de gestão estratégica de pessoas devem atender às necessidades de políticas de provisão, de suprimento ou agregação de pessoas, de aplicação de pessoas, de remuneração de pessoas, de desenvolvimento de pessoas, de manutenção de pessoas e, por fim, políticas de monitoração de pessoas.

Para Chiavenato (1999), o ingresso de um novo colaborador na organização deve ser acompanhado por ações de recrutamento, que deverão identificar quais as principais fontes de aquisição de mão-de-obra para a organização, bem como o adequado processo de recrutamento compatível com o cargo e o perfil de colaborador que se pretende recrutar.

Ainda no escopo das políticas de previsão, suprimento ou agregação de pessoas, Chiavenato (1999) também alerta para a necessidade de se realizar um adequado processo de seleção de pessoal, com vistas a auferir qualidade na incorporação de um novo colaborador na organização, dotado de competências cognitivas, experiência e potencial de desenvolvimento inerentes ao cargo.

Em ato subseqüente à contratação, Chiavenato (1999) também estabelece a importância de integrar os novos colaboradores ao ambiente organizacional, seja a partir do aspecto físico e estrutural, seja pela receptividade dos demais colaboradores, buscando construir um espaço harmônico e propenso à produtividade.

No que se refere às políticas de desenvolvimento de pessoas, Chiavenato (1999) confere especial atenção, por se tratar de uma seção estratégica de grande relevância para o crescimento do profissional e, por conseguinte, da organização. Assim, para o autor, faz-se necessário estabelecer critérios de preparação, atualização e aperfeiçoamento constantes da força de trabalho para o desempenho de tarefas e atribuições. Com isso, busca-se potencializar habilidades e afinidades dos colaboradores em prol da excelência organizacional, frente às mudanças inerentes ao ambiente externo em que a organização está situada.

Para fazer frente às constantes transformações, as organizações precisam de indivíduos bem mais talentosos e competentes, fato que explica as pessoas, com suas competências e talentos, estarem sendo mais valorizadas atualmente do que em qualquer outra época na história (MARQUARDT; ENGEL, 1993 apud KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006).

O talento humano, recurso elevado à categoria de o mais importante, agora também é disputado pelas organizações tal qual clientes e mercados, em escala jamais vista (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006). Neste sentido, indivíduos e suas competências passam a ser reconhecidos como produtos indispensáveis para o ganho diferenciado (estratégico) em relação ao mercado concorrente.

Junto a esta realidade vem à tona a valorização do que se chama capital intelectual e, também, o reconhecimento das pessoas e seu desenvolvimento como as principais fontes de ganho concorrencial (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006). A rigor, o esperado seria então que as novas competências organizacionais e pessoais, em tese, fossem capazes de dar respostas ao novo momento vivenciado e estivessem associadas a uma modernidade das políticas e práticas de gestão.

Embora esta realidade ainda não seja encontrada em muitas das organizações públicas brasileiras e, principalmente nas municipais, uma subárea ligada à gestão de pessoas, parte dos principais processos de Recursos Humanos que “têm se revestido de crescente

importância na atualidade, devido às rápidas e vertiginosas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que caracterizam o cenário internacional nas últimas décadas” (BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996, p. 112) é o Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

O treinamento de pessoal “é caracterizado pelo esforço dispendido (sic) pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes”, onde os propósitos mais tradicionais do treinamento estão aqueles relacionados “à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados, à preparação de empregados para novas funções e ao retreinamento (sic) para adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias no trabalho” (BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996, p. 112).

Por sua vez, desenvolvimento de pessoas “pode ser compreendido como um conceito mais abrangente, que se refere às ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal de seus integrantes, sem necessariamente visar à melhoria no seu desempenho atual ou futuro” (NADLER, 1984 apud BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996, p. 112).

Nota-se, com base na proposição dos autores, que o desenvolvimento de pessoas está assentado no crescimento pessoal e, também, na capacidade do indivíduo de adquirir novas habilidades frente aos desafios que o cercam, tanto no âmbito profissional quanto em sua vida cotidiana. Desta forma, os autores complementam que:

a pesquisa em avaliação de necessidades de treinamento deve, no nível organizacional, visar ao desenvolvimento (sic) de metodologias de identificação de necessidades, centrando-se essencialmente na definição de variáveis relevantes e de procedimentos e instrumentos para coletá-las. O mesmo poderia ser dito para as análises demográficas e no nível de indivíduos (BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996, p. 122).

Observa-se, na percepção dos autores, que o treinamento disponibilizado aos colaboradores no ambiente organizacional favorece atender às demandas específicas levantadas na etapa de avaliação de necessidades de treinamento. Assim, os autores afirmam ainda que “no nível de análise das tarefas, as metodologias de avaliação de necessidades existentes precisam ser expandidas para incluir habilidades, conhecimentos e atitudes” (BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996, p. 122).

Vale frisar, como contraponto, que o sucesso de programas de formação e treinamento não é tarefa fácil e está para além de mera formulações teóricas. Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2008), a formulação de competências para atender às necessidades derivadas da formação restrita à teorização de capacidades, ao invés de possibilitar disseminar saberes e práticas no ambiente de trabalho, gerando rejeição e frustração ao indivíduo em treinamento.

2. 3 Gestão por competências e capacitação

A partir do processo de democratização, legitimado pela Constituição Federal de 1988 (CF/88), é que se considera que os primeiros passos da gestão pública moderna foram realizados no Brasil (VIDAL, 2011).

Além da descentralização federativa, que teve por objetivo o fortalecimento financeiro e político dos estados, da universalização dos direitos da cidadania e da instituição da seguridade social, a mesma CF/88 aumentou o papel dos municípios transformando-os em entes autônomos (VELOSO et al., 2011). Como consequência destas novas responsabilidades e atribuições específicas assumidas pelos municípios, as exigências de profissionalização da gestão municipal, assim também como da necessidade de instituição de controles democráticos ou populares da ação pública aumentaram.

Em relação às exigências de profissionalização da gestão municipal, as mesmas têm sido consideradas como “um dos mais difíceis obstáculos para que as políticas de desenvolvimento possam efetivamente alcançar de forma homogênea a população das diversas regiões do Brasil” (VELOSO et al., 2011, p. 17).

Sobre a forma de organizar o seu serviço público, cada país pode optar por duas orientações básicas, o sistema de carreira ou o sistema de emprego. O primeiro busca o recrutamento de servidores para mantê-los no serviço público até a aposentadoria, baseando-se em exame de entrada (concurso público) e diplomas (quando convém) como recrutamento. No segundo, “os candidatos são selecionados de acordo com o perfil de cada posto, ou seja, cargos não constituem carreiras”, sendo que a seleção é feita “por recrutamento externo, promoção ou mobilidade externa” (CARVALHO et al., 2009, p. 24).

Servidor público é “o trabalhador do Estado brasileiro, seja no poder executivo, legislativo ou judiciário, ou na esfera federal, estadual ou municipal” (CARVALHO et al., 2009, p. 21) onde opera o funcionamento da administração pública, acabando por se tornar a imagem e/ou a representação do próprio Estado. Diante do atual cenário, expresso por mudanças tecnológicas que exigem mais esforço cognitivo, maior qualificação e fluidez no exercício das atividades profissionais, a consequência imediata é a necessidade de servidores públicos preparados para atuar nesse ambiente de gestão mais complexo e exigente em termos de novos conhecimentos e habilidades.

Um dos grandes desafios da gestão pública, em particular da gestão municipal, é modificar realidades do serviço público, tais como influência política, corrupção, má conduta e exercício de interesse privado. Estas são distorções profundas que acabam por generalizar a

forma como o trabalho é desenvolvido pelo servidor público; marcado por baixo desempenho, pouca determinação, falta de criatividade e de flexibilidade (CARVALHO et al., 2009).

No setor público, “o trabalho é sempre resultado, em maior ou menor grau, de um reconhecimento ou resposta a direitos e demandas” (CARVALHO et al., 2009, p. 23), isto se dando pelo fato das políticas públicas serem motivadas por interesses de grupos e/ou setores.

Diante desta realidade, faz-se necessário que o servidor público esteja preparado para desempenhar suas funções com vistas a atender às expectativas e direitos da sociedade brasileira onde, para isso, precisa internalizar valores que tangenciam para a profissionalização da função pública brasileira. Sobre esta última, o objetivo é melhorar a gestão e, conseqüentemente, a prestação dos serviços à sociedade, para que aquelas distorções não influenciem negativamente o trabalho no setor público (CARVALHO et al., 2009).

Organizações que desempenham papel fundamental no conjunto de esforços para a profissionalização da função pública são as escolas de governo, onde, por incumbência, devem “pensar formas de aprendizagem inovadoras, adequadas ao ensino adulto e profissional, sem perder de vista as diretrizes de políticas de desenvolvimento de pessoas” (CARVALHO et al., 2009, p. 25).

Como referência a nível internacional, destacam-se dois modelos, o francês³ e o estadunidense. A *École Nationale d'Administration* (ENA)⁴, criada em 1945, no contexto do pós-guerra, pelo general De Gaulle, surgiu acoplada “a uma carreira genérica, propiciando, aos altos servidores civis a mesma formação de excelência, qualquer que fosse o lugar a que se destinassem dentro da máquina burocrática” e com, basicamente, dois objetivos: “modernizar a estrutura administrativa e criar uma elite identificada com o Estado francês” (BITTENCOURT; ZOUIAN, 2010, p. 81).

Atualmente a ENA oferece treinamento polivalente e internacional “já que está aberta a toda diversidade cultural existente, pois estrangeiros, funcionários públicos e civis podem prestar as provas para o ingresso à carreira oferecida pela escola”, onde sua missão é “preparar os servidores públicos para a tendência chamada globalização, de tal forma que se torne possível o controle e a antecipação dos problemas governamentais surgidos no mundo”

³ Antes de se submeterem aos exames rigorosos de admissão para o quadro burocrático, os candidatos passavam por um eficiente sistema preparatório disponibilizado por diversas instituições, as quais são destacadas: o *Centre de Formation Professionnelle et de Perfectionnement*, que era exclusivo para o público interno e, o *Institut d'Etudes Politiques de Paris*; exclusivo para o público externo (ZOUIAN, 2010).

⁴ Direcionava os seus cursos de formação tanto para o público interno (indivíduos que já estavam exercendo função pública) quanto para o externo (aqueles que se encontravam fora da “máquina” burocrática pública) onde os submetia a rigorosos exames de seleção (ZOUIAN, 2010).

(JESUS; MOURÃO, 2012, p. 957). É relevante acrescentar que a ENA foi fonte de inspiração de Paulo Sérgio Rouanet⁵ na criação da ENAP do Brasil.

Diferentes do modelo francês, as escolas de governos Estados Unidos da América não possuíram o monopólio de formação de quadros para a burocracia pelo fato de terem nascido dentro das universidades e, contrariamente a realidade francesa, é possível encontrar “um grande número de escolas e programas de pós-graduação” (BITTENCOURT; ZOUIAN, 2010, p. 82) voltados para a formação de quadros para a burocracia.

Em meio a grande quantidade de escolas e programas voltados para a formação de quadros para a burocracia, “é possível agrupar essas iniciativas em dois grandes grupos” (BITTENCOURT; ZOUIAN, 2010, p. 82). As escolas e os programas da linha tradicional encontram-se no primeiro, tal como a *Maxwell School*; dedicada à administração pública e com ênfase em técnicas de gerenciamento e em análises organizacionais.

No segundo grupo encontram-se as escolas que dão ênfase à política pública e a análise de política (*policy analysis*), surgidos a partir da formação do campo de política pública, no final dos anos de 1960. A origem desse novo campo é identificada “em função dos recorrentes fracassos do governo em resolver os problemas enfrentados, especialmente no campo das políticas sociais, com os tradicionais instrumentos da Administração Pública” (BITTENCOURT; ZOUIAN, 2010, p. 82).

No Brasil, a ENAP é a responsável pelo treinamento dos quadros da administração federal. Criada a partir do Decreto n.º 93.388/86, com a finalidade de “formar, aperfeiçoar e profissionalizar o pessoal civil de nível superior, instituindo, dessa forma, um quadro de funcionários altamente qualificados, comprometidos com a democratização do sistema administrativo” (SOUZA, 2002, p. 75).

A PNDP, instituída pelo Decreto n.º 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, é considerada como uma das tentativas de esforço da administração pública brasileira em direção à profissionalização do servidor público. Instituída vinte anos após a criação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), possui como objetivo a melhoria da gestão e prestação dos serviços à sociedade, corroborando para a melhoria da profissionalização dos servidores públicos federais (CARVALHO et al., 2009).

Tal política “coloca a gestão por competências como referencial para a gestão da capacitação dos servidores públicos da administração pública federal direta e indireta”

⁵Ex-embaixador do Brasil na França e Primeiro Secretário, por merecimento, 31 de dezembro de 1966. Fonte: Academia Brasileira de Letras. Disponível em: <<http://www.academia.org.br/abl/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=170&sid=177>>. Acesso em: 9 abr. 2014.

(CARVALHO et al., 2009, p. 33) destacando em suas diretrizes, dentre outras, a importância de “incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais” (BRASIL, 2006, não paginado).

Não é recente a preocupação das organizações em contar com pessoas capacitadas para exercerem funções eficientemente. O termo competência, que “dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar determinadas questões”, era associado essencialmente à linguagem jurídica no final da Idade Média (PIRES et al., 2005, p. 13).

Mais recentemente, no início do século passado, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, “as empresas procuravam aperfeiçoar, em seus empregados, as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo”, onde, nessa perspectiva, competência “referia-se a um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função” (PIRES et al., 2005, p. 13).

Além de considerar os diversos aspectos do trabalho, as abordagens contemporâneas fazem a associação da competência em relação ao desempenho; utilizando pautas e/ou referenciais de desempenho no sentido de poder detectar e mensurar uma dada competência que o profissional possa demonstrar deter e externar através de seu comportamento no ambiente organizacional (PIRES et al., 2005).

O modelo gerencial de competências “é o modo de conduzir os colaboradores para atingirem os objetivos da organização por meio de suas capacidades técnicas e comportamentais” (BELFORD; SANTOS; TADEUCCI, 2012, p. 41), onde é uma opção que leva em consideração os padrões modernos de gestão, assim como o aumento da capacidade no planejamento, na captação e no desenvolvimento de recursos necessários à conquista de resultados operacionais melhores.

Quando se trata de conhecimento organizacional com vistas ao alcance de vantagens competitivas, a Gestão por competências é uma temática bastante debatida no âmbito acadêmico, pois permite uma visão ampla aos seus utilizadores sobre as competências exigidas para o exercício das funções nas organizações (BELFORD; SANTOS; TADEUCCI, 2012). A premissa básica da Gestão por competências consiste em o colaborador saber ou poder aprender a identificar suas próprias competências, habilidades, pontos fortes e/ou fracos, assim como sua meta; sendo então a única pessoa capaz de decidir o que é o melhor para si próprio.

A Gestão por competências visa impulsionar os colaboradores ao alcance da competência profissional; adicionando-lhes habilidades e aumentando-lhes as já existentes, onde competência pode ser entendida como o produto das habilidades, conhecimentos e características pessoais que marcam os grandes geradores de desempenho; permitindo sua diferenciação em relação aos de desempenho inferior (BELFORD; SANTOS; TADEUCCI, 2012). Autores franceses como Zarifian e Le boterf e, ingleses como; Jacques, Billis e Rowbotton, Stamp e Stamp, acabaram por substituir o conceito de qualificação e/ou capacitação pelo de competência (BELFORD; SANTOS; TADEUCCI, 2012).

Dos vários conceitos de competência encontrados na literatura específica, em essência, convergem para a tríade: conhecimentos, habilidades, atitudes, onde conhecimento é compreendido como o saber (o que se pode obter em uma universidade, através de um livro, etc.); a habilidade é compreendida como o saber fazer (a prática; tudo o que se utiliza para no dia-a-dia) e finalmente; a atitude, que é compreendida como o que motiva e/ou leva ao exercício da habilidade em determinado conhecimento (BELFORD; SANTOS; TADEUCCI, 2012).

Os desdobramentos da tríade (conhecimentos, habilidades e atitudes) são concebidos em dois âmbitos; o da competência técnica e o da competência comportamental, da seguinte forma: a) o conhecimento; que é o mesmo que o saber, e a habilidade; que é o saber fazer, fazem parte do âmbito da competência técnica e, por sua vez, a atitude; que é o querer fazer, está no âmbito da competência comportamental (BELFORD; SANTOS; TADEUCCI, 2012).

Em administração, a excelência se inicia nas pessoas, fato pelo qual demonstra a necessidade, como o primeiro passo, de que o gestor se cerque de pessoas competentes para tentar alcançar aquele determinado padrão.

Neste sentido, concebe-se que quase todas as competências estão localizadas, exatamente, nas pessoas que fazem parte da organização; constituição da base racional da ação organizacional. Dessa forma, a definição de excelência é buscada na necessidade da organização obter métodos e metodologias específicos; passíveis de mensuração e comparação quando almeja identificar o perfil desejado em seu próprio meio (BELFORD; SANTOS; TADEUCCI, 2012).

Para que a organização possa chegar até o padrão desejado de excelência, faz-se necessário que a mesma defina claramente a sua visão e missão para, posteriormente, poder traçar uma intenção estratégica no sentido das competências organizacionais, onde aquelas duas são consideradas as premissas da chamada gestão por competências (BELFORD; SANTOS; TADEUCCI, 2012).

3 DESENHO METODOLÓGICO

Para que um método seja considerado científico, é necessário que sejam identificadas suas operações mentais e técnicas, pois são elas que possibilitarão a sua verificação (GIL, 2008).

Referente as primeiras, esta investigação utilizou as bases lógicas do método dedutivo, proposto pelos racionalistas, partindo do geral e descendo ao particular, onde o protótipo de raciocínio é o silogismo, “construção lógica que, a partir de duas preposições chamadas premissas, retira uma terceira, nelas logicamente implicadas, denominada conclusão” (GIL, 2008, p. 9).

Em relação aos procedimentos técnicos, que visam fornecer orientações necessárias para a realização da pesquisa social, principalmente ao que diz respeito “à obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada” (GIL, 2008, p. 15), os métodos utilizados foram o estatístico, *a priori*, e o método comparativo, *a posteriori*.

Sobre o primeiro, foi possível determinar⁶ a probabilidade de acerto de determinadas conclusões a partir da utilização de seus testes, pois seus procedimentos “fornecem considerável reforço às conclusões obtidas” (GIL, 2008, p. 17). Sobre o segundo, procedeu-se “pela investigação de indivíduos [...] ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles” (GIL, 2008, p. 16).

A pesquisa é caracterizada como aplicada em relação aos fins, desenvolvida em dois níveis: exploratório e descritivo. O nível exploratório possui como principal finalidade o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e ideias com vistas a formular problemas “mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p. 27), envolvendo geralmente, levantamento bibliográfico e/ou documental, executados com o objetivo de propiciar visão geral⁷ acerca de determinado fato.

O nível descritivo, como o próprio nome já sinaliza, objetiva principalmente descrever características de determinada população e/ou fenômeno, ou ainda, estabelecer relações entre variáveis, tendo como uma de suas características mais significativas, a utilização de técnicas de coleta de dados, sendo, “juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” (GIL, 2008, p. 28).

⁶Em termos numéricos (GIL, 2008, p. 17).

⁷De tipo aproximativo (GIL, 2008, p. 27).

Quando afirma que toda pesquisa se inicia com algum problema, Gil (2008) esclarece o significado do problema científico considerando que este é qualquer questão não resolvida, objeto de discussão em algum domínio do conhecimento, sendo passível de teste (científico) quando envolve variáveis passíveis de observação e/ou manipulação.

Tendo sido então observadas as implicações⁸ e recomendações⁹ de Gil (2008) para a escolha/formulação do problema, assim também as de Goldenberg (2004)¹⁰, chegou-se então ao problema da pesquisa assinalado a seguir.

Se as “exigências de capacitação e qualificação da gestão pública municipal têm sido um dos mais difíceis obstáculos para que as políticas de desenvolvimento possam efetivamente alcançar de forma homogênea a população das diversas regiões do Brasil” (VELOSO et al., 2011, p. 17), quais são as possíveis necessidades básicas de capacitação técnica dos servidores públicos municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA?

O passo inicial a ser dado em uma pesquisa científica não depende somente da existência de um problema, mas sim, além de outros elementos já mencionados, da formulação de forma clara do mesmo, onde a construção de hipóteses¹¹ é o passo seguinte (GIL, 2008). A hipótese desta pesquisa estabelece relações entre variáveis¹², envolvendo uma variável dependente e outra independente. A variável dependente é representada pela letra (y) e, a independente, por sua vez, é representada pela letra (x) (GIL, 2008)¹³.

Para a presente pesquisa, a hipótese formulada foi a seguinte: O baixo nível de capacitação técnica dos servidores públicos municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA(x) influencia negativamente na qualidade dos serviços prestados aos munícipes(y).

Ainda sobre a construção de hipóteses, Gil (2008) afirma que as do tipo que foi formulada para a presente pesquisa merecem algumas considerações, pois objetam descobrir

⁸Tais como “Relevância do problema, oportunidade de pesquisa, comprometimento na escolha do problema e, modismo na escolha” (GIL, 2008, p. 34-37).

⁹“deve ser formulado como pergunta, deve ser delimitado a uma dimensão viável, deve ter clareza, deve ser preciso, deve apresentar referências empíricas, deve conduzir a uma pesquisa factível, deve ser ético” (GIL, 2008, p. 37-39).

¹⁰A autora considera que para formular um problema específico, com possibilidade de pesquisa através de processos científicos, e necessário: “a) imersão sistemática no assunto; b) estudo da literatura existente e; c) discussão com pessoas que acumulam experiência prática no campo de estudo para torná-lo concreto e explícito” (GOLDENBERG, 2004, p. 71).

¹¹“[...] hipótese é uma suposta resposta ao problema a ser investigado. É uma proposição que se forma e que será aceita ou rejeitada somente depois de devidamente testada” (GIL, 2008, p. 41).

¹²Diz respeito a qualquer elemento que pode ser classificado em duas ou mais categorias.

¹³Cumprir registrar que “[...] para que uma hipótese possa ser considerada logicamente aceitável, deve apresentar determinadas características: a) deve ser conceitualmente clara; b) deve ser específica; c) deve ter referências empíricas; d) deve ser parcimoniosa; e) deve estar relacionada com as técnicas disponíveis e; deve estar relacionada com a teoria” (GIL, 2008, p. 46-48).

duas condições para a ocorrência do fato ou fenômeno que se quer analisar: a condição necessária¹⁴ e a condição suficiente¹⁵.

Dessa forma, ao considerar que Escolas de Governo¹⁶ são responsáveis pela capacitação de servidores públicos, que estariam, após determinadas capacitações, aptos a desempenhar suas funções com suficiente qualidade, resultando então em aumento do impacto social em relação ao atendimento das demandas (X), compreende-se que tal enunciado traduz a primeira condição supracitada. Esta é a condição necessária.

Da mesma forma, compreende-se também que ao considerar que em Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA, a baixa qualidade técnica manifestada na falta de capacitação e/ou atualização dos servidores públicos municipais, resulta em serviços de baixa qualidade, acarretando baixo impacto social em relação ao atendimento das demandas(Y), se está traduzindo a segunda condição supracitada, ou seja, é a condição suficiente.

Quando os servidores públicos municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA não têm qualificação técnica suficiente para a produção de resultados necessários, o que acontece então é a existência de baixa qualidade dos resultados, ou seja, baixo impacto social em relação ao atendimento das demandas.

Contrariamente, quando os mesmos servidores públicos municipais possuem qualificação técnica suficiente para a produção de resultados necessários, há uma propensão de melhoria na/da qualidade dos resultados, contribuindo para o aumento do impacto social em relação ao atendimento das demandas.

Podendo ser de natureza diversa relação entre variáveis e, “quando uma das variáveis influencia a outra”, que é o caso da hipótese desta pesquisa, “tem-se a relação denominada assimétrica” (GIL, 2008, p. 44). O referido autor diferencia seis tipos para tal relação onde, a que corresponde a desta pesquisa, é o quarto tipo, quando a variável (x) constitui pré-requisito indispensável para a ocorrência de determinado efeito.

Apoiou-se, basicamente, em cinco referências (BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996; PANTOJA et al., 2012; RIBEIRO et al., 2012; COSTA, 2011; RIBEIRO et al., 2011; VELOSO et al., 2011) como fontes para a construção das hipóteses.

Após ter sido apresentado o problema/questão da pesquisa e a hipótese, a seguir, são apresentados os objetivos da pesquisa: o geral e os específicos. O primeiro define de modo

¹⁴ “[...] é aquela que precisa existir para que ocorra o fenômeno de que é causa. Se x é condição necessária de y, então y só poderá ocorrer caso ocorra x” (GIL, 2008, p. 43).

¹⁵ “[...] é aquela que é sempre seguida do fenômeno de que é uma causa. Se x é condição suficiente de y, sempre que x ocorrer, ocorrerá y” (GIL, 2008, p. 43).

¹⁶ Federais, estaduais e municipais.

geral “o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa” e, os outros, “definem as etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral” (RICHARDSON, 2014, p. 62-63). No universo científico brasileiro, a diferenciação e transformação dos objetivos em “rotinas de condução técnica, metodológica” é um erro rotineiro, pois tanto geral quanto específicos, os objetivos devem “atender aos requisitos lógicos do tipo de pesquisa”¹⁷(VOLPATO, 2013, p. 208).

Destarte, na tentativa de seguir as recomendações acima, o objetivo geral foi propor Plano de Capacitação Técnica que atendesse às necessidades básicas dos servidores públicos municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA, sob os novos postulados da gestão pública.

Por sua vez, os objetivos específicos foram: a) estudar a importância do treinamento, desenvolvimento e educação de servidores públicos no atual contexto da gestão pública; b) identificar as possíveis necessidades de capacitação técnica de servidores públicos municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA; c) apresentar uma síntese de competências genéricas e indicadores de desempenho que subsidiem a proposição de ações de Capacitação Técnica de acordo com as necessidades identificadas.

A respeito de como o objetivo da pesquisa direciona o desenvolvimento do trabalho, Volpato (2013) afirma que aquele espelha o delineamento da pesquisa não só na análise dos dados, mas também em outros pontos como, por exemplo, a conclusão.

Dessa forma, as ações executadas no delineamento da pesquisa podem ser verificadas a seguir. É relevante registrar que houve várias situações que influenciaram negativamente para o desenvolvimento da pesquisa atual, tanto internas; referentes ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP) Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) Universidade Federal do Pará (UFPA) e também externas; referentes aos municípios escolhidos para a execução da pesquisa.

Sobre os primeiros, dentre vários que poderiam ser elencados, cumpre indicar a troca do objeto e dos objetivos de pesquisa, além da troca de orientação, conforme sintetizada no quadro a seguir:

¹⁷ “[...] descrição, associação ou inferência” (VOLPATO, 2013, p. 208). O autor sugere que no objetivo geral sejam utilizadas as variáveis teóricas e nos específicos, as operacionais

Quadro 1- Desenvolvimento da pesquisa antes e depois da qualificação.

Período	Orientador(a)	Objeto(s)	Objetivo(s)	Etapas Executadas
Até a qualificação (Maio de 2014).	Anterior (Milton Farias Filho)	As 49 EGM e a RIG.	Propor a construção de uma EGM para a RIG.	Levantamento de dados sobre EG, sobre a RIG e, sobre Capacitação de Servidores Públicos.
				Levantamento de dados nos sites das 49 EGM da RNEG.
				Levantamento de dados nos sites do IBGE, IDESP, SEPOF, ENAP, <i>SciELO</i> Brasil, das Prefeituras dos Municípios das EGM, das Revistas RAP, RAE e outras.
Após a qualificação.	Atual (Rosana Fernandes)	A RIG e a EGPA.	Propor a construção de uma Rede de Cooperação (formada pela EGPA e demais EC dos diferentes órgãos e âmbitos de atuação) no Estado do Pará, que atendessem aos municípios da RIG.	Levantamento de dados sobre as ações desenvolvidas pela EGPA e, entrevista , na própria EGPA, com o(s) responsável(is) pelo setor de Capacitação de Servidores.
			Propor (para a Escola de Governo do Pará) um Programa de Capacitação Técnica para os municípios da RIG.	

Fonte: Ocorrências no desenvolvimento da pesquisa.
Elaboração do autor.

Conforme registrado anteriormente, após a qualificação houve a troca de orientador e, com isso, foram propostos, *a priori*, aqueles dois objetivos pela atual orientadora. Porém, através daquelas etapas executadas, percebeu-se então que as sugestões já existiam, sendo que a primeira tinha sido apenas idealizada, pois o processo para a sua execução não progrediu.

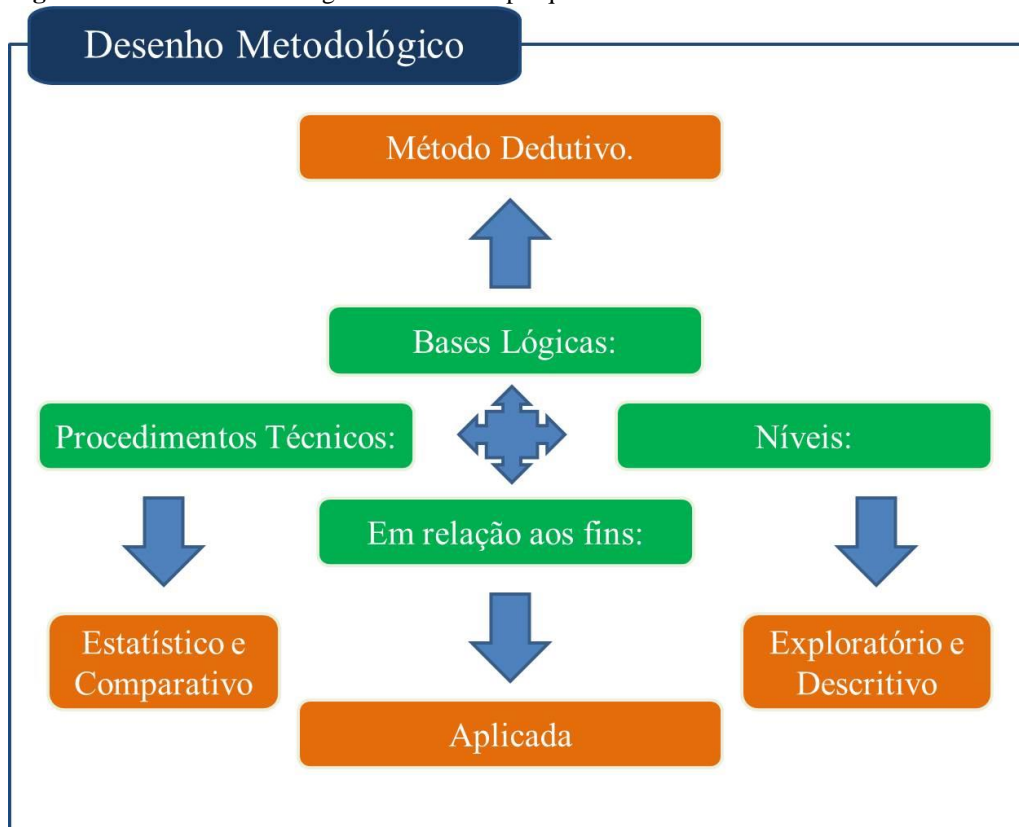
Sobre a segunda, a mesma já vinha sendo implementada pela Escola de Governo do Estado do Pará (EGPA) desde o ano de 2011, porém, sem a realização de nenhuma ação nos municípios que fazem parte da Região de Integração Guamá (RIG). Desta forma, optou-se então por continuar com uma proposta para a RIG e, como já havia um Programa de Capacitação¹⁸ sendo executado pela EGPA nos municípios paraenses e, como o mesmo ainda não tinha atendido a nenhum município da RIG, surgiu então a proposta de um Plano de Capacitação para os municípios daquela Região.

¹⁸Chamado Municipalização (EGPA (2011)).

Além de considerar o que foi mencionado acima, outro fator que foi levado em consideração na concepção da ideia foi o tempo restante para a coleta de dados, escrita e defesa da dissertação. Cabe ainda mencionar que foram necessárias algumas modificações e/ou adaptações no decorrer da execução da pesquisa em relação ao tempo restante.

Tais modificações e/ou adaptações se devem ao fato de o ano de 2014 ter sido um ano atípico, pois além das influências nacionais no calendário, tais como as Eleições e a Copa do Mundo, houve também as de nível regional; o Círio de Nazaré e, local; segundo turno em alguns municípios da RIG. Somando-se a estes, também se registra os períodos de recesso nos órgãos públicos, onde limitaram tanto o acesso quanto à comunicação com os referidos. Tais eventualidades dificultaram e muito a tentativa de execução de pesquisas no âmbito da Administração Pública. A figura 2, a seguir, sintetiza a concepção da pesquisa.

Figura 2- Desenho metodológico utilizado na pesquisa.



Fonte: Gil (2008), Vergara (2012), Volpato (2013) e Richardson (2014).
Elaboração do Autor.

Continuando o delineamento da presente pesquisa, o mesmo foi dividido por motivos pedagógicos em dois grandes grupos referentes à coleta de dados, o primeiro diz respeito às “fontes de papel” (GIL, 2008) e, o segundo, às fornecidas por pessoas. Inicialmente foram

executados o levantamento bibliográfico e o documental. Em seguida, o levantamento de campo é que foi executado.

As fontes do levantamento bibliográfico foram livros, obras de divulgação científica e técnicas, obras de referência (dicionário de língua), periódicos científicos (teses, dissertações, anais de encontros), periódicos de indexação e/ou resumo e, bases de dados (livros, artigos de periódicos e relatórios de pesquisa) e as do levantamento documental foram obras de divulgação (técnicas) e bases de dados (livros, artigos e relatórios). Após os referidos levantamentos (identificação das fontes) fez-se a leitura do material, a confecção de fichamentos, a elaboração de resumos, a construção lógica do trabalho e, a redação do texto.

O levantamento de campo foi realizado em quatro locais: nos três municípios da RIG; Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA nos meses de agosto, setembro e outubro de 2014 e, na EGPA nos meses de maio e novembro do mesmo ano. Tanto para os municípios quanto para a EGPA, foram entregues Cartas de Apresentação da pesquisa com a ciência da orientadora e, assinadas pela Coordenadora do PPGP.

De posse das mesmas e, executadas as apresentações nos municípios, obteve-se a liberação dos Secretários de Administração dos mesmos. Este procedimento foi executado por motivos de dificuldade de informações disponíveis para contato direto com os mesmos e, também, pela urgência em relação ao tempo disponível para a execução.

Cabe esclarecer também como foram escolhidos, tanto a RIG, como os municípios que fazem parte da mesma. A RIG foi escolhida por motivo de conveniência, pois é a primeira mais próxima da Região Metropolitana (RM), onde reside o autor.

A respeito dos municípios que fazem parte da RIG, inicialmente foram escolhidos, por sugestão da orientadora, os cinco com os maiores quantitativos de servidores públicos conforme quadro a seguir.

Quadro 2- Quantidade de Servidores Públicos que atuam na Região de Integração Guamá (Federais, Estaduais e Municipais).

Municípios	Quantidade de Servidores Públicos (Federais, Estaduais e Municipais)
Colares	238
Castanhal	6.151
Curuçá	1.910
Igarapé-Açu	804
Inhangapi	298
Magalhaes Barata	165
Maracanã	1.362
Marapanim	759

Santa Isabel do Pará	1.766
Santa Maria do Pará	842
Santo Antônio do Tauá	930
São Caetano de Odivelas	744
São Domingos do Capim	889
São Francisco do Pará	676
São João da Ponta	338
São Miguel do Guamá	1.748
Terra Alta	253
Vigia	1.182
TOTAL	21.055

Fonte: RAIS/TEM
Elaboração do Autor.

De acordo com aquele critério e, como registrado no quadro anterior, os municípios inicialmente escolhidos, em ordem alfabética, foram: Castanhal/PA, Curuçá/PA, Maracanã/PA, Santa Isabel do Pará/PA e, São Miguel do Guamá/PA.

Após ponderações a respeito da viabilidade financeira e temporal em relação a coleta de dados nos mesmos, decidiu-se pela substituição dos municípios de Maracanã/PA e São Miguel do Guamá/PA, os mais distantes considerando o município de Castanhal/PA como o núcleo de integração da RIG.

O município de Maracanã/PA foi substituído pelo de Terra Alta/PA e, o de São Miguel do Guamá/PA foi substituído pelo de Inhangapi/PA, pois os mesmos atendiam então aos requisitos ponderados, descritos anteriormente. A ordem então dos municípios escolhidos era, em ordem alfabética, a seguinte: Castanhal/PA, Curuçá/PA, Inhangapi/PA, Terra Alta/PA e, Santa Isabel do Pará/PA.

Após tal definição, aquelas Cartas de Apresentação da pesquisa, anteriormente mencionadas, foram elaboradas para os referidos municípios. Ao ter executado aquele procedimento, também relatado anteriormente, houve ainda outros fatos que fizeram com que dois municípios tivessem que ser descartados, executando então o levantamento de dados em apenas três.

Ao procurar o Secretário de Administração de Santa Isabel do Pará/PA, o mesmo informou que o referido município já não fazia mais parte da RIG, pelo menos em termos de interesse ou opção, pois tinha “laços estreitos” com a RM, considerando então que fazia parte da mesma.

O mesmo também comentou sobre uma decisão tomada por parte do Poder Legislativo Estadual, onde, por iniciativa do representante do Poder Executivo de Santa Isabel do

Pará/PA, foi enviada àquele Poder Legislativo uma proposta de desvinculação da RIG por parte do município em questão.

Dessa forma, optou-se então pela exclusão do tal município por não se ter conseguido documentos e/ou esclarecimentos sobre tal questão no próprio Legislativo Estadual e, também, por perceber que o tal Secretário de Administração não se mostrou interessado em liberar os servidores para fazerem parte da pesquisa.

A questão da exclusão do município de Castanhal/PA se deve ao fato de não se conseguido audiência com o Secretário de Administração. O período era de campanha para o primeiro turno das eleições e, de acordo com o informado pela servidora que atendeu ao autor da pesquisa, a mesma deixou claro que o mesmo não se encontrava no gabinete por estar, há vários dias, afastado do mesmo executando ações de apoio a candidatos.

Considerando os fatos mencionados anteriormente, a relação final dos municípios que fizeram parte da pesquisa foram Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA. Quando procurados para que fosse solicitada a autorização para a pesquisa, os Secretários de Administração dos referidos municípios disponibilizaram, a pedido do autor da pesquisa, as informações referentes aos quantitativos de servidores constantes no quadro a seguir.

Quadro 3 - Quantitativo dos servidores públicos municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.

	Curuçá/PA	Inhangapi/PA	Terra Alta/PA
Efetivos	592	212	200
Contratados	158	334	316
Comissionados	128	47	24
Agentes Políticos ¹⁹	13	-	-
Inativos ²⁰	-	06	-
TOTAL	891	599	540

Fonte: Secretários de Administração dos Municípios.
Elaboração do Autor.

O total de servidores públicos municipais é 2.030, mas para o objetivo da pesquisa, não foram considerados os 06 inativos de Inhangapi/PA. Dessa forma, o universo da pesquisa é composto por 2.024 servidores públicos municipais.

Diante do exposto, o cálculo amostral passou pelas seguintes fases. De posse das informações referentes aos quantitativos dos servidores públicos dos municípios pesquisados (Universo da Pesquisa), estipulou-se o quantitativo de 50 formulários (Amostra Estipulada) em cada um os três municípios, conforme o registrado no quadro a seguir:

¹⁹ Secretários e Assessores.

²⁰ Aposentados.

Quadro 4 - Quantitativos e percentuais dos Servidores Públicos Municipais Entrevistados.

	Curuçá	Inhangapi	Terra Alta	TOTAL
Universo Pesquisado	891	593	540	2.024
Amostra Estipulada	50	50	50	150
Percentuais de Formulários (Proporcionalmente) em Relação ao Total das Amostras	66%	44%	40%	100%
Quantidade Proporcional de Formulários em Relação ao Total da Amostra Estipulada	66	44	40	150
Percentual em Relação ao Total da Amostra Estipulada	44,02%	29,30%	26,68%	100%
Percentual em Relação ao Universo Pesquisado	7,40%	7,42%	7,40%	22,22%

Fonte: Elaboração do autor.

O cálculo para a obtenção dos percentuais dos formulários utilizados em relação a amostra (conforme Quadro 04) e também os quantitativos proporcionais dos formulários utilizados em relação ao total da amostra estipulada podem ser conferidos, respectivamente, nos quadros a seguir:

Quadro 5- Cálculos dos percentuais de formulários aplicados nos municípios pesquisados em relação ao total da amostra.

Curuçá		Inhangapi		Terra Alta	
Percentual Máximo	Quantidade Total de Servidores	Percentual Máximo	Quantidade Total de Servidores	Percentual Máximo	Quantidade Total de Servidores
100	891	100	593	100	540
$X = \frac{100 \cdot 891}{2024}$		$X = \frac{100 \cdot 593}{2024}$		$X = \frac{100 \cdot 540}{2024}$	
X = 44,02		X = 29,30		X = 26,68	

Fonte: Elaboração do autor.

Quadro 6 - Cálculos da quantidade de formulários aplicados nos municípios pesquisados em relação ao total da amostra estipulada.

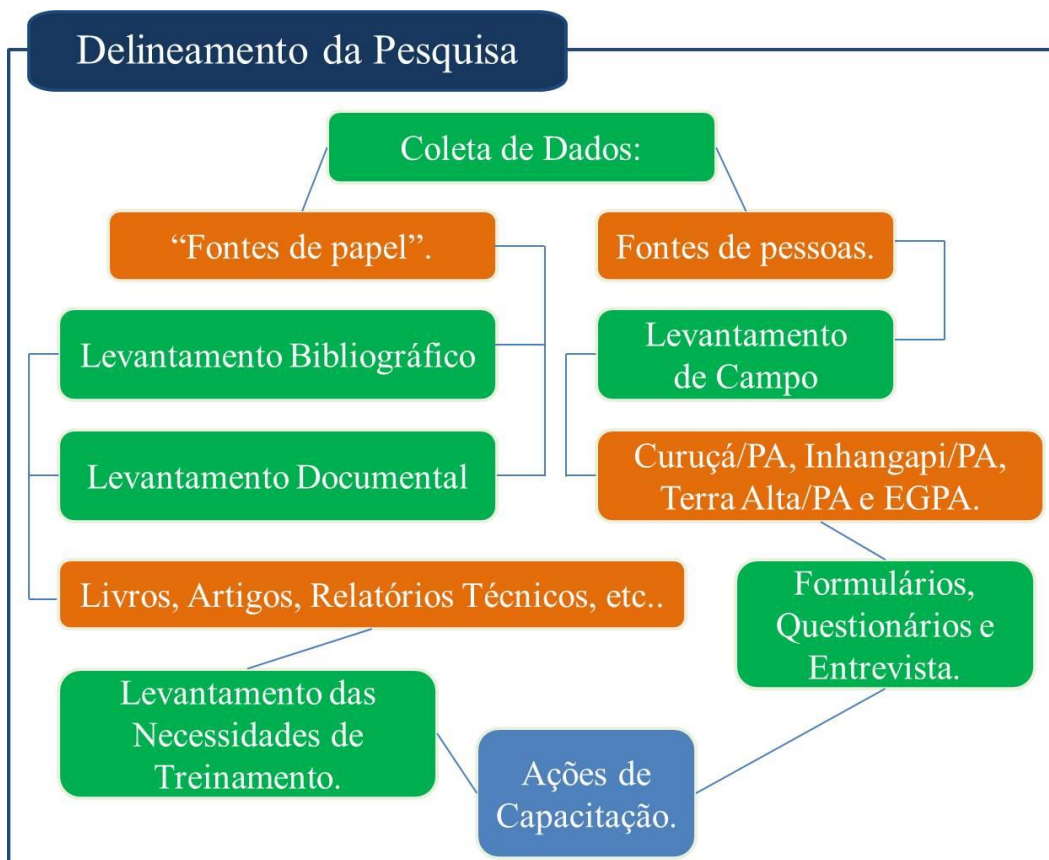
Curuçá		Inhangapi		Terra Alta	
Quantidade Total de Formulários	Quantidade Total de Servidores	Quantidade Total de Formulários	Quantidade Total de Servidores	Quantidade Total de Formulários	Quantidade Total de Servidores
150	891	150	593	150	540
$X = \frac{150 \cdot 891}{2024}$		$X = \frac{150 \cdot 593}{2024}$		$X = \frac{150 \cdot 540}{2024}$	
X = 66		X = 44		X = 40	

Fonte: Elaboração do autor.

Por fim, os percentuais em relação ao total da amostra estipulada (conforme o quadro tal) apresentam os cálculos para a composição do quantitativo de questionários que foram aplicados na presente pesquisa em relação ao universo pesquisado.

O delineamento da pesquisa transcorreu de acordo com a síntese demonstrada na figura 3, a seguir:

Figura 3 - Síntese do delineamento da pesquisa.



Fonte: Gil (2008). Vergara (2012). Volpato (2013) e Richardson (2014).
Elaboração do Autor.

4 ÁREA DE ABRANGÊNCIA DA PESQUISA

4.1 As regiões de integração e a região de integração Guamá

4.1.1 As Regiões de Integração do Pará

Formado por uma região geográfica heterogênea, ocupante da segunda posição em termos de maior unidade federativa do Brasil, com 1.247.689,50 km², o que equivale a 14,7% do território nacional (IDESP, 2012), o Estado do Pará possui, além de belezas e riquezas naturais que são inigualáveis, mas também, especificidades e problemas que dificultam o processo de planejamento e execução de seu desenvolvimento (BRASIL, 2011).

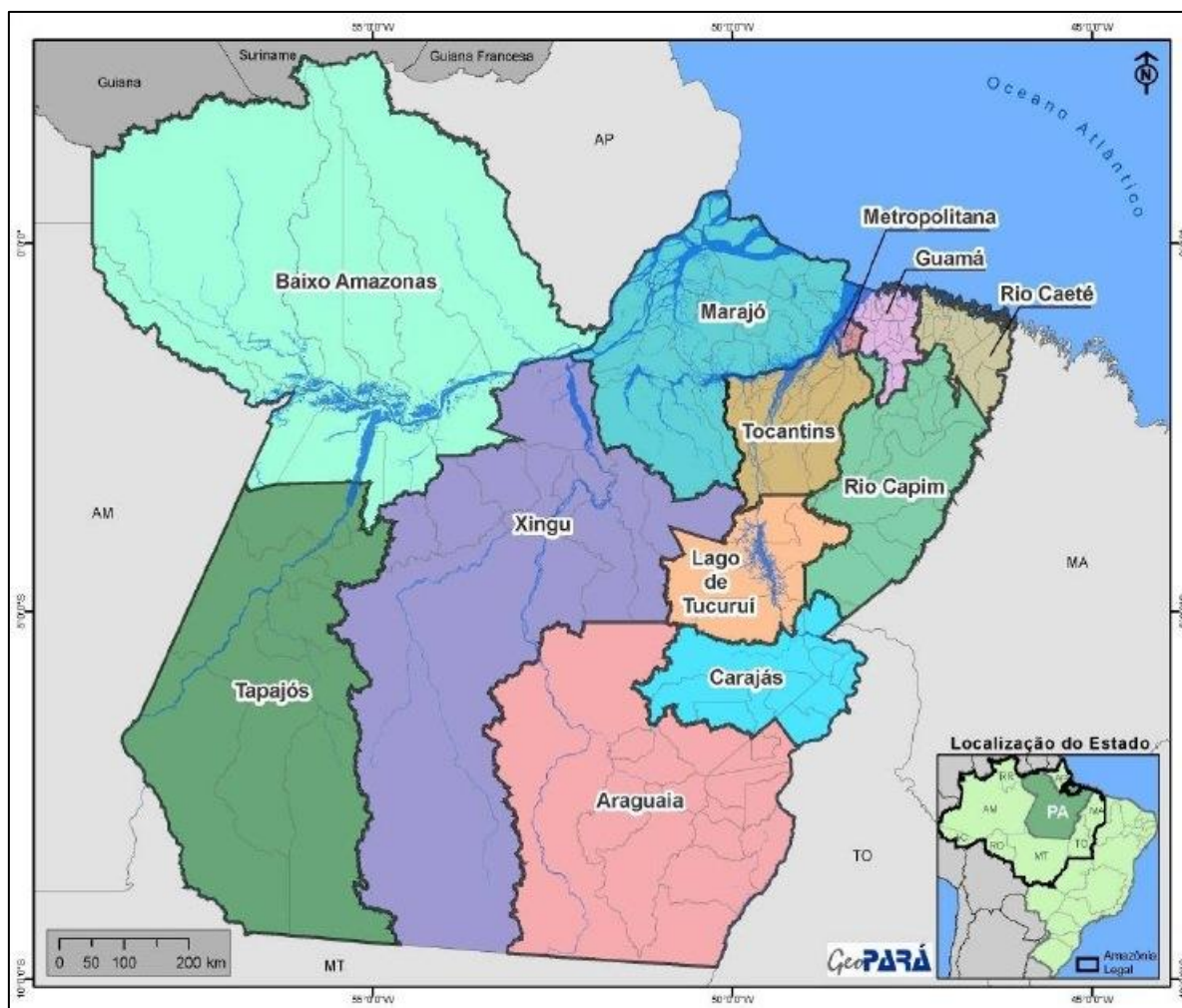
Neste sentido e, também pelo fato das micro e mesorregiões adotadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) não representarem mais a espacialidade necessária para a concepção do planejamento regional do Estado do Pará, é que foram criada em 2007, no Governo de Ana Júlia Carepa (2007-2011), as 12 RI, denominadas a partir de acidentes geográficos importantes, parte da Política Estadual de Integração Regional (PEIR) (COSTA, 2011).

Foi através desta regionalização que o então Governo do Estado decidiu organizar o planejamento de sua ação onde serviria de base para sua descentralização administrativa governamental e, principalmente, à aproximação junto às populações locais, se dispendo a identificar ações e políticas públicas adequadas às necessidades sub-regionais (IDESP, 2012), visando facilitar a articulação institucional e territorial. Em ordem alfabética, as 12 RI são: Araguaia, Baixo Amazonas, Carajás, Guamá, Lago de Tucuruí, Marajó, Metropolitana, Rio Caeté, Rio Capim, Tapajós, Tocantins e, Xingu (COSTA, 2011).

Foi a partir da referida PEIR que se concebeu a articulação das diversas RI na tentativa de minimizar tais impactos, onde uma das diretrizes prioritárias tanto do “ponto de vista da conectividade ou acessibilidade física” quanto “do ponto de vista econômico, político e social” (IDESP, 2012, p. 6), é que tal concepção foi implementada com vistas a diminuir as desigualdades regionais e promover o crescimento econômico estadual paraense.

Tanto os municípios paraenses como os dos outros estados brasileiros passam por uma aceleração em seus processos de urbanização onde, particularmente em relação aos primeiros, essa afirmação pode ser observada nos dados referentes à densidade demográfica, em especial, dos municípios que fazem parte da RIG.

Figura 4 - Regiões de Integração do Estado do Pará.



Fonte: BRASIL (2011).

Elaboração: SEIR/Geopará (2009).

A partir da figura 4, observa-se que a RIG é fronteira com as RI Rio Caeté, Rio Capim, Tocantins e Metropolitana, tendo parte de sua área situada ao Nordeste paraense e banhada pelo Oceano Atlântico. Como se pode perceber, sua localização favorece o intercâmbio com um quantitativo elevado de municípios circunvizinhos, o que, em tese, potencializa sua dinâmica econômica e populacional.

Ainda em relação aos municípios paraenses no geral, os processos acima descritos poderiam se dar em melhores condições caso as distâncias e dificuldades geográficas de acesso não fossem grandes. Destarte, tais fatores acabam se tornando limitantes ao estabelecimento de fluxos mais constantes e significativos entre as regiões e sub-regiões paraenses. Como se isso não bastasse, todos estes fatores caracterizam (também por conta de outros entraves), um *déficit* de articulação inter-regional no território paraense.

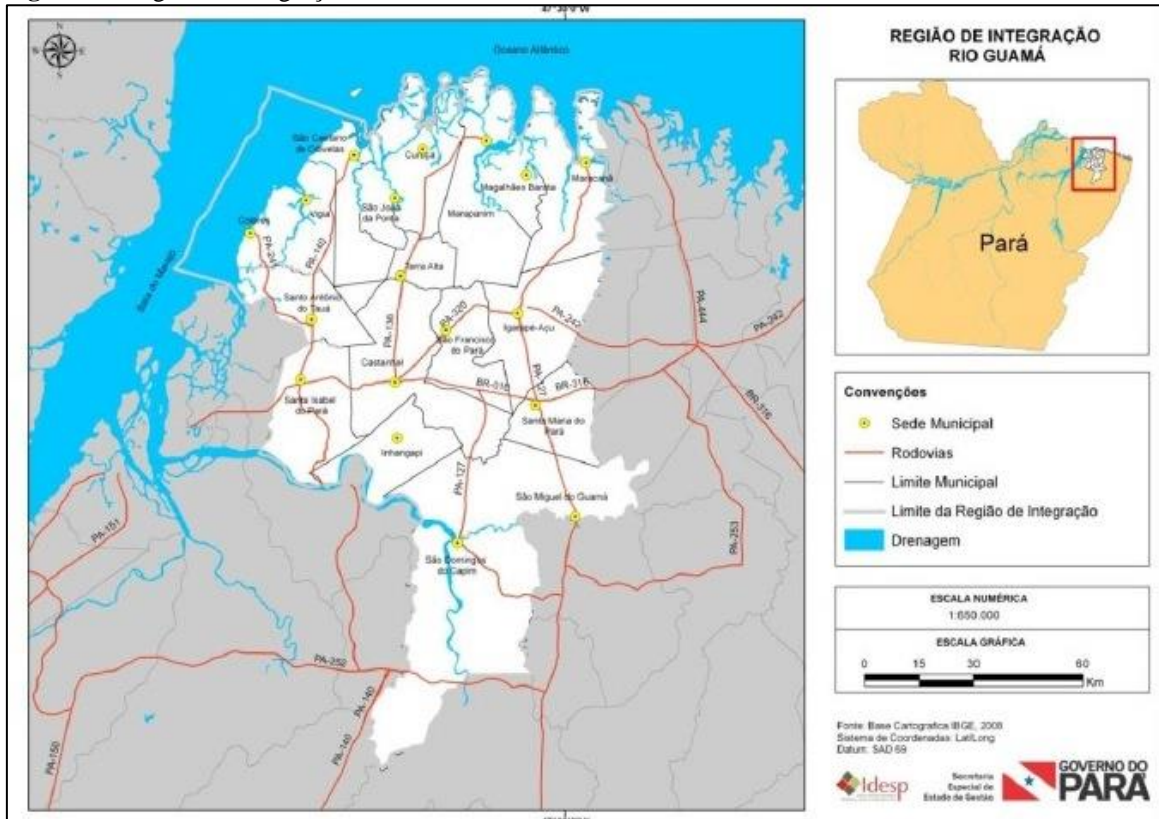
4.1.2 A Região de Integração Guamá

Entrecortada pelas rodovias BR-316 e BR-010 (Belém-Brasília), a RIG está localizada na Região Nordeste do estado do Pará onde abrange uma área de 12.130,87 km², corresponde a aproximadamente 1% do território paraense (IDESP, 2012).

Composta por 18 municípios a população da RIG possuía o total de 613.790 mil habitantes em 2010, correspondente a 8,10% população total do. Sua população vem aumentando em áreas urbanas ao longo das últimas décadas, superando assim, o quantitativo rural, onde apenas na década de 1980 foi superior.

Os municípios (em ordem alfabética) que fazem parte da RIG são: Castanhal, Colares, Curuçá, Igarapé-Açu, Inhangapi, Magalhães Barata, Maracanã, Marapanim, Santa Isabel do Pará, Santa Maria do Pará, Santo Antônio do Tauá, São Caetano de Odivelas, São Domingos do Capim, São Francisco do Pará, São João da Ponta, São Miguel do Guamá, Terra Alta e Vigia.

Figura 5 - Região de Integração Guamá



Fonte: IBGE/SEIURB.
Elaboração: IDESP, 2012.

Conforme a figura 5, a RIG é composta por 18 (dezoito) municípios, dos quais apenas São Caetano de Odivelas, Curuçá, Magalhães Barata, Marapanim e Maracanã tem seu território banhado pelo oceano Atlântico, com grande potencial fluvial para expansão econômica. Por outro lado, verifica-se que a RIG tem seu território cortado por uma Rodovia Federal a BR-316 e diversas Rodovias Estaduais, conhecidas como PAs, que facilitam o escoamento da produção agrícola dos municípios ali situados.

É ponto passivo de destaque o fato de que

até o final do século XIX, as principais vias de colonização da região foram através da Bacia Hidrográfica Guamá e em outras bacias menores. Seu processo foi acelerado no início do século XX, a partir da estrada de ferro Belém-Bragança, a qual era utilizada como via de escoamento da produção agrícola para abastecimento da capital (IDESP, 2012).

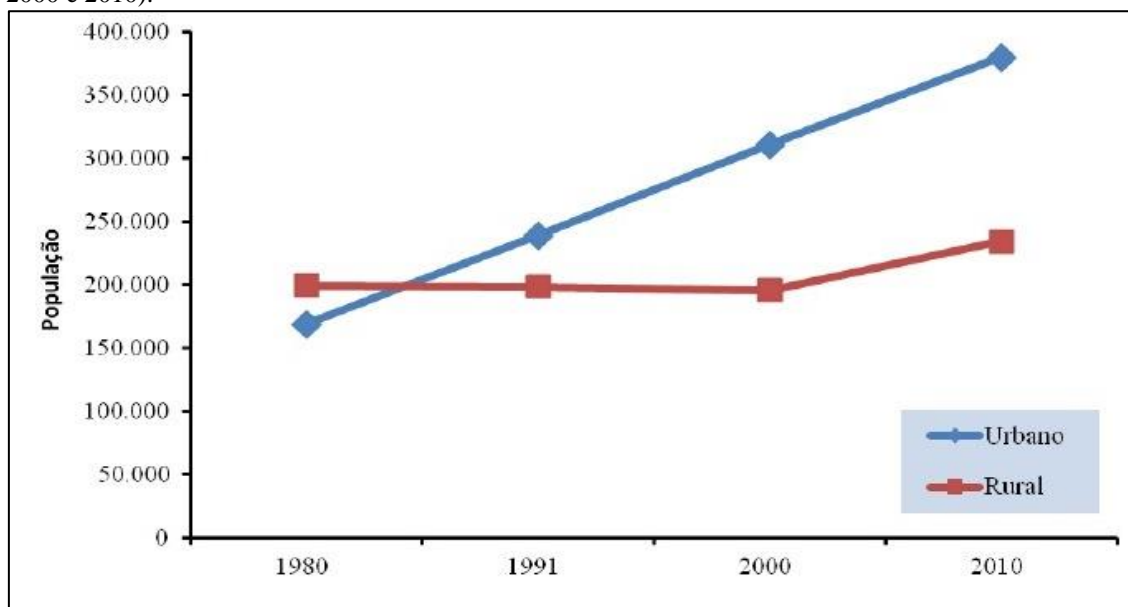
A substituição daquela estrada de ferro pela rodovia BR-316, por volta de 1965, contribuiu tanto negativamente; com o acirramento da concorrência²¹, quanto positivamente; para a melhoria da infraestrutura de circulação²², onde “a região apresenta a oitava maior contribuição no PIB do estado do” (IDESP, 2012, p. 9) nos dias atuais.

Houve um incremento na população na RIG a partir da década de 1990 onde atingiu o total de 379 mil habitantes em 2010, correspondente a 61,87% do total da população da RI Guamá (IDESP, 2012, p. 11). Tal afirmação é possível de ser conferida no Gráfico 01 a seguir.

²¹Culminando conseqüentemente no processo de declínio econômico dos produtores de gêneros agrícolas da região, pois acabaram sendo afetados pela “disputa com a produção de outras localidades do país, principalmente com o nordeste brasileiro” (IQA/RIG/IDESP, 2012, p. 9).

²²“[...] Constituída por uma densa malha rodoviária, cujo eixo principal é a própria BR-316” (IQA/RIG/IDESP, 2012, p. 09).

Gráfico 1- Evolução do número de habitantes da Região de Integração Guamá nas últimas décadas (1980, 1991, 2000 e 2010).



Fonte: IBGE (1980; 2010).

Elaboração: IDESP.

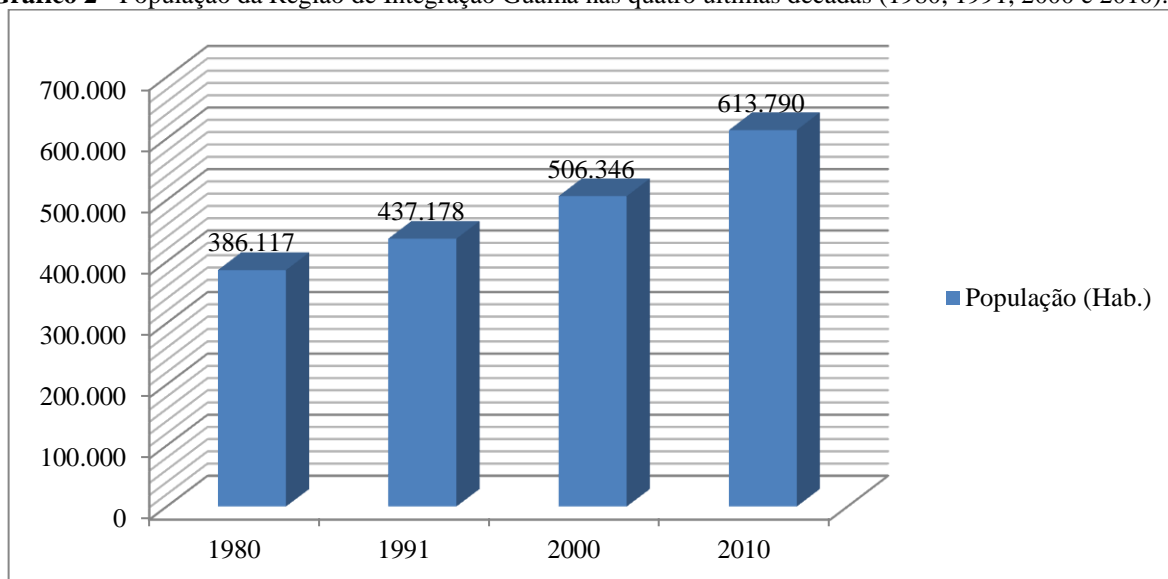
Acompanhando a dinâmica populacional estabelecida no país nas últimas décadas do século XX, a RIG obteve um considerável incremento em sua população urbana, atingindo em 2010 a marca de quase 400.000 habitantes, contra pouco mais de 200.000 moradores de áreas consideradas rurais. Sobre esse aspecto, inevitavelmente, a gestão municipal enfrentará novos desafios, quer pela complexidade de serviços públicos oferecidos na cidade, quer pelo maior nível de exigência dos cidadãos.

A densidade demográfica²³ na RIG passou de 31,83 hab./km², na década de 1980, para 50,60 hab./km² em 2010, mantendo-se superior à média estadual (6,08 hab./km²) e nacional (22,43 hab./km²) (IDESP, 2012, p. 12), como pode ser percebido nos gráficos 02 e 03, a seguir.

Houve um incremento na população na RIG a partir da década de 1990 onde atingiu o total de 379 mil habitantes em 2010, correspondente a 61,87% do total da população da RI Guamá (IDESP, 2012, p. 11). Tal afirmação é possível de ser conferida no gráfico a seguir.

²³ A densidade demográfica é expressa pelo número de pessoas residindo em um determinado território, dividido pela área total (IDESP, 2012, p. 12).

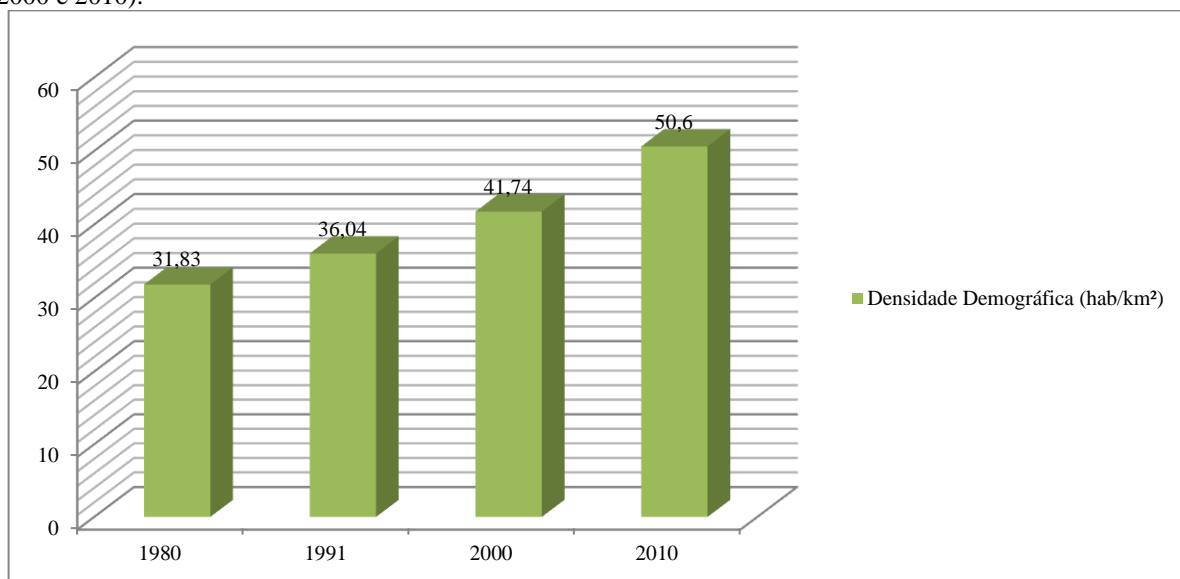
Gráfico 2 - População da Região de Integração Guamá nas quatro últimas décadas (1980, 1991, 2000 e 2010).



Fonte: IBGE (1980;1991;2000;2010).

Elaboração do Autor²⁴.

Gráfico 3 - Densidade demográfica na Região de Integração Guamá nas quatro últimas décadas (1980, 1991, 2000 e 2010).



Fonte: IBGE (1980; 1991;2000;2010).

Elaboração do Autor²⁵.

Todos os municípios apresentaram aumento na densidade populacional no período 2000-2010 (IDESP, 2012). Castanhais e Vigia apresentaram as maiores densidades demográficas da região em 2010 (168,24 hab./km² e 89,70 hab./km² respectivamente).

²⁴ De acordo com a RESOLUÇÃO Nº 05, de 20 de outubro de 2002 do IBGE (IDESP, 2012).

²⁵ De acordo com a RESOLUÇÃO Nº 05, de 20 de outubro de 2002 do IBGE (IDESP, 2012).

Em contrapartida, a menor densidade foi observada para o município de São Domingos do Capim (17,80 hab./km²), em 2010. Os dois gráficos a seguir apresentam a disposição dos municípios da RIG, diferenciando-os conforme suas densidades demográficas e população respectivamente.

A respeito das taxas de crescimento populacional²⁶, estas são indicadores importantes, pois podem ser estimados investimentos necessários para determinada região através da intensidade e das tendências de crescimento da população (IDESP, 2012) onde a taxa²⁷ é calculada a partir da variação de tempo (a médio e longo prazo), servindo como embasamento (necessário) para a elaboração e posteriormente implementação de políticas públicas, principalmente as de natureza social.

A taxa média geométrica anual de crescimento da população da RIG utiliza as variáveis referentes à população residente em dois marcos temporais distintos (IDESP, 2012) onde se percebe que a RIG apresentou taxa média geométrica anual de crescimento de 1,57%²⁸, aumentando para 1,65%²⁹, até atingir a taxa de 1,94%³⁰, conforme Tabela 01:

Tabela 1- Taxa média anual de crescimento geométrico populacional Região de Integração Guamá.

Década	Taxa média geométrica anual de crescimento (%)	
	RI Guamá	Pará
1980-1991	1,57	3,46
1991-2000	1,65	2,52
2000-2010	1,94	2,04

Fonte: IBGE (1991; 2000; 2010).

Elaboração: IDESP.

Nas décadas de 80 e 90 a taxa de crescimento da RIG permaneceu abaixo da estadual³¹, entretanto, na última década é percebida uma tendência positiva (no ritmo de crescimento populacional de RIG), pois se aproxima da taxa estadual (IDESP, 2012). Tal afirmação se expressa no aumento discreto (variação sinuosa) da taxa média anual de crescimento geométrico populacional, conforme o Gráfico 04 a seguir.

²⁶ Onde expressam o ritmo de crescimento populacional anual para cada década.

²⁷ Para o cálculo, utilizou-se o método geométrico, com informações oriundas dos censos 1991, 2000 e 2010 do IBGE.

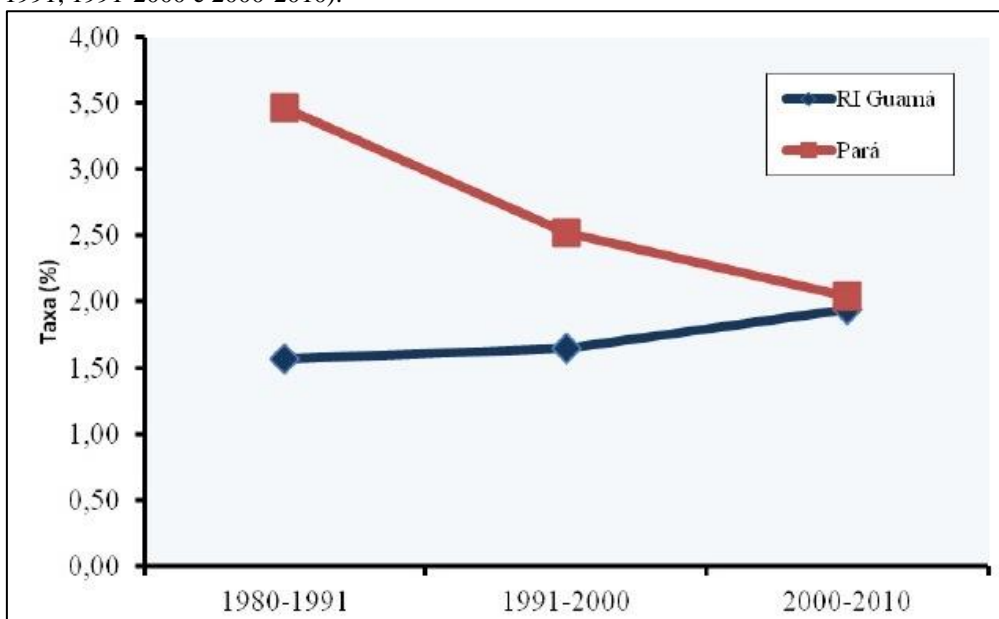
²⁸ No período de 1980 a 1991 (IDESP, 2012).

²⁹ Entre 1991 e 2000.

³⁰ No período de 2000-2010, (IDESP, 2012).

³¹ Que apresentou constante declínio (IDESP, 2012, p. 15).

Gráfico 4 - Taxa média geométrica anual de crescimento populacional da Região de Integração Guamá (1980-1991, 1991-2000 e 2000-2010).



Fonte: IBGE (1991; 2000; 2010).

Elaboração: IDESP.

A respeito da maior taxa média anual de crescimento geométrico populacional na RIG, o destaque é para o município de Santa Isabel do Pará (3,24%)³², encontrando-se acima das taxas estadual e nacional para o período (IDESP, 2012). Em relação a menor taxa percentual no mesmo período, foi o município de Maracanã quem obteve a mesma (0,29%).

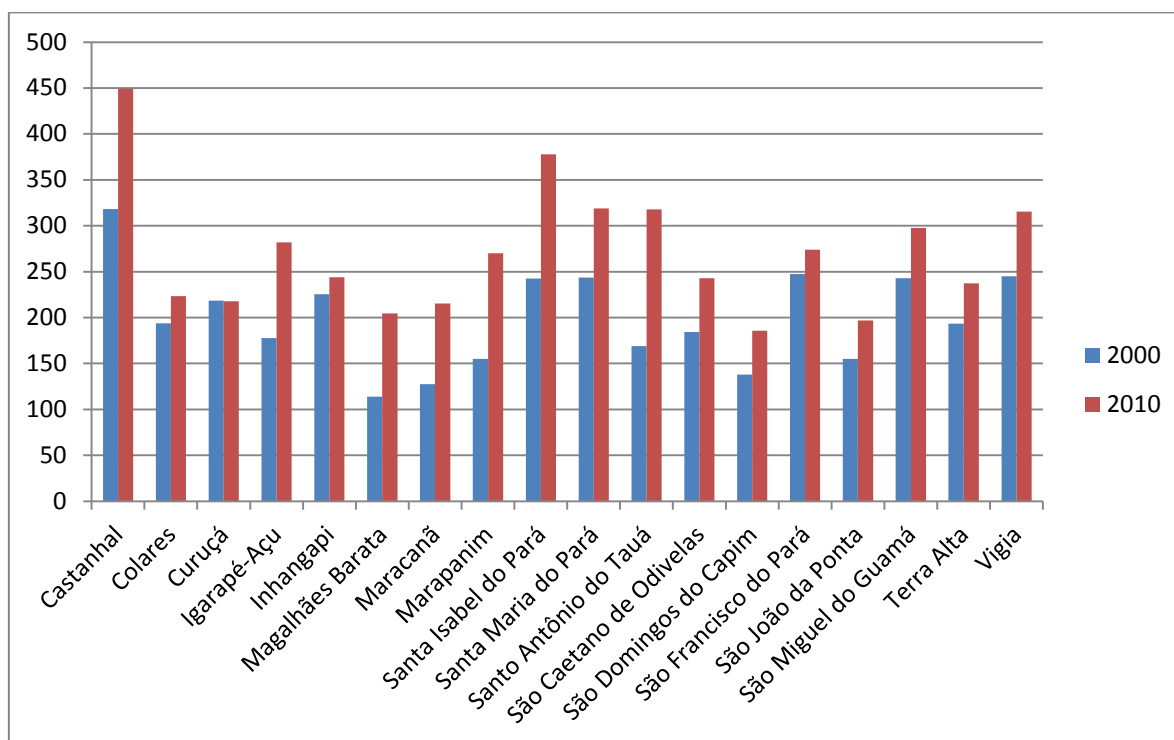
Expressa a distribuição do rendimento médio mensal³³ per capita. Ou seja, a soma do rendimento mensal referente ao trabalho formal de cada indivíduo. A partir desse indicador é possível conhecer e avaliar a distribuição de renda da população nos municípios. Sua importância atribui-se por ser um dos indicativos das condições de vida da população.

Em 2000, a renda per capita média do Brasil era de R\$585,94 e a do estado do Pará R\$331,96. No ano de 2010, a renda brasileira aumentou para R\$767,02 e a estadual para R\$429,02. Na RI Guamá, a maioria dos municípios apresentaram aumento na renda per capita domiciliar. No ano de 2000, nenhum município alcançou renda acima da média estadual e nacional. Em 2010, apenas Castanhal ultrapassou a renda paraense, apresentando o maior valor entre os municípios da região (R\$ 449,32), porém ainda inferior à renda brasileira.

No mesmo ano, foi identificada a menor renda per capita no município de São Domingos do Capim, com apenas R\$185,83.

³²Entre 2000 e 2010.

³³ As informações utilizadas para a elaboração desse indicador são oriundas dos censos 1991, 2000 e 2010 do IBGE.

Gráfico 5 - Renda per capita média na Região de Integração Guamá.

Fonte: IBGE (2000; 2010).

Elaboração: IDESP.

De acordo com os dados que retratam a dinâmica da renda per capita nos municípios da RIG, observou-se que o incremento absoluto não leva em consideração a realidade econômica que favoreceram ou obstaram a renda das famílias dos municípios. Contudo, em linhas gerais, nota-se que os municípios estão em situação bem inferior aos padrões estaduais e nacionais, já que apenas Castanhal atingiu um patamar que superou em pequena escala a média da renda per capita paraense.

Entre os municípios da RIG, selecionou-se para este estudo Curuçá, Inhangapi e Terra Alta, devido a espontaneidade e colaboração que os gestores manifestaram em participar da pesquisa. Vale destacar, que os municípios de Castanhal e Santa Izabel não constam neste trabalho em virtude da objeção dos gestores em fornecer autorização para a pesquisa. Assim, segue-se com o detalhamento dos municípios partícipes do estudo.

4.2 OS MUNICÍPIOS PESQUISADOS

4.2.1 Breve Histórico dos Municípios Pesquisados

Participaram desta pesquisa os servidores públicos lotados nos municípios de Curuçá, Inhangapi e Terra Alta, dos quais serão tratados a partir deste ponto. No que se refere à Curuçá, segundo dados do IDESP (2013), sua origem está relacionada com o trabalho missionário desenvolvido pelos padres jesuítas às margens do rio Curuçá, durante o século XVII.

Foi justamente às margens desse rio, que os jesuítas passaram a cultivar o hábito da pesca, abundante naquela localidade, culminando assim com a fixação da Companhia de Jesus por aquelas bandas, cuja fazenda acabou ganhando o nome do próprio rio (que na língua tupi significa “cruz”), dando origem, posteriormente, à cidade de Curuçá (IDESP, 2013).

Primeiramente, houve a elevação do lugarejo à condição de Vila, ocorrida logo após à expulsão dos jesuítas pelo Marques de Pombal, por volta de 1755, feito esse realizado pelo então o Governador e Capitão-General do Grão-Pará, Francisco Xavier de Mendonça Furtado, batizando-a com o nome de Vila Nova D’El Rei, constituindo, assim, o Município.

Posteriormente, já durante a gestão do Conselho de Governo da Província, implantado após a independência do Brasil, a Vila Nova D’El Rei foi anexada à área patrimonial do município de Vigia, perdendo a condição de município o que, segundo IDESP (2013), acabou gerando transtornos à população local, gerados por questões políticas.

De acordo com IDESP (2013), somente após quase um século, mais precisamente em 1850, é que a Resolução nº 167, de 21 de novembro, devolveu a Curuçá o predicamento de Vila e de Município, ocorrendo a sua reinstalação no dia 1º de janeiro de 1853. Posteriormente, no ano de 1895, elevou-se à condição de cidade o município de Curuçá, mediante a Lei Estadual nº 236 (IDESP, 2013).

Porém, novamente em 1932, o município de Curuçá sofre novo processo de extinção, incorporando-se à jurisdição de Castanhal, conforme Decreto Estadual nº 680. Mas, logo no ano seguinte, o ato foi revogado e o município de Curuçá passou a ser reconhecido por meio do Decreto Estadual nº 1.136 (IDESP, 2013).

Segundo o IDESP (2013), o município sofreu ainda diversas desmembrações de parte de seu território, culminando por fim ,em 1991, com a criação do município de Terra Alta, pela Lei nº 5.709, de 27 de dezembro de 1991.

Quanto ao Município de Inhangapi/PA, trata-se de um topônimo indígena que significa caminho do diabo; nome do Município e também do rio que o banha (IDESP, 2013). Surgindo inicialmente como um núcleo populacional (uma vila de Belém e sede da paróquia do seu mesmo nome), uma das 43 subprefeituras do Município de Belém (IDESP, 2013). Posteriormente, foi reconhecida como freguesia através da Lei nº 14, de 09 de setembro de 1849, passando, em virtude de sua extinção, sua sede para Castanhal (IDESP, 2013).

Em 1900, a maior parte de sua população era formada por nordestinos (aproximadamente 711 pessoas); 346 do sexo masculino e 365 do sexo feminino (IDESP, 2013). Constituiu-se na 11ª circunscrição do Município de Belém em 1º de julho de 1905, por intermédio dos dispositivos contidos no Decreto nº 1.267 e, em 1920, foi reconhecido como distrito do município de Belém (IDESP, 2013).

Como resultado das divisões territoriais executadas em 31/12/1936 e 31/12/1937, assim também como o que constava no anexo ao Decreto-Lei nº 2.972, de 31/03/1938, Inhangapi integrava o Município de Castanhal (IDESP, 2013). Posteriormente, através promulgação do Decreto Estadual nº 4.505, de 30/12/1943, foi reconhecido como Município e, em 31/12/1947, elevada à categoria de cidade através da Lei nº 62 (IDESP, 2013).

Em 1956, era o único distrito do Município e, em 1970, teve o acréscimo do distrito de Jandiaí (IDESP, 2013). Em 1989, aparece constituído apenas como distrito-sede (IDESP, 2013).

Quanto ao Município de Terra Alta/PA, de acordo com a Lei nº 5.709, de 27/12/91, sancionada pelo então governador Jader Fontenelle Barbalho, deu origem ao Município de Terra Alta o fazendo passar à categoria de cidade onde, também a partir desse momento, sua sede passou a ter a mesma denominação de sua localidade, pois foi desmembrada do município de Curuçá (IDESP, 2013).

Terra Alta apresenta também um artesanato rico e variado, produzindo peneiras, vassouras, cestos, leques, tipiti, trabalhos em madeira, brinquedos de miriti, trabalhos em bambu, etc. Nosso artesão utiliza-se de produtos da região para a produção de suas peças, como a casca de cupuaçú, casca de coco, cipó (titica e açú), junco, entre outros. Sendo, portanto, o forte do artesanato local a arte em Cestarias.

O município de Terra Alta pertence à mesorregião Nordeste Paraense e à microrregião Salgado. Está distante da capital, aproximadamente 98 km, sendo que a cidade mais próxima é Castanhal, que fica a 28 km de distância. A cidade está localizada às margens da Rodovia PA-136, que liga a Castanhal e aos municípios de Curuçá e Marapanim.

4.2.2 Aspectos Populacionais dos Municípios Pesquisados

Diferente da dinâmica populacional estabelecida na RIG nas últimas décadas do século XX, os municípios de Curuçá, Inhangapi e Terra Alta obtiveram um considerável incremento em sua população rural, atingindo em 2010 a marca de 22.120, 7.266 e 5.928 habitantes, respectivamente (Tabela 02).

Tabela 2- Evolução do número de habitantes da Região de Integração Guamá nas últimas décadas (1980, 1991, 2000 e 2010).

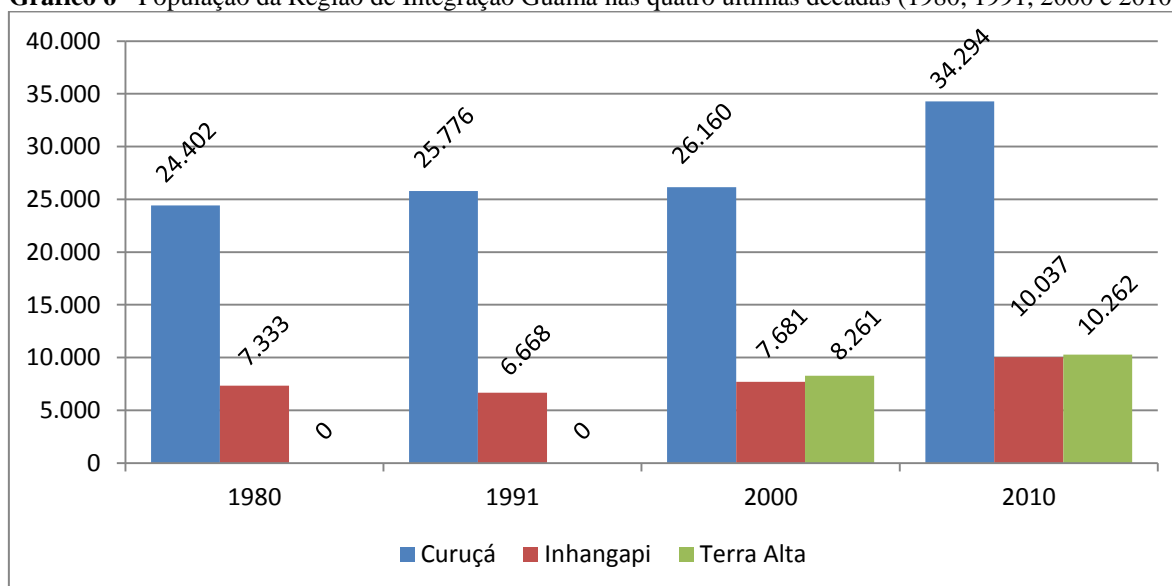
Ano	Curuçá		Inhangapi		Terra Alta	
	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana
1980	14.795	9.607	6.725	608	0	0
1991	15.781	9.995	5.054	1.614	0	0
2000	16.217	9.943	5.645	2.036	4.569	3.692
2010	22.120	12.174	7.266	2.771	5.928	4.334

Fonte: IBGE (1980; 1991; 2000; 2010).

Elaboração: IDESP.

A dinâmica populacional dos municípios de Curuçá, Inhangapi e Terra Alta acompanhou a realidade da RIG e do próprio estado do Pará, uma vez que sofreu considerável incremento nas últimas décadas, atingindo picos de 34 mil habitantes em 2010 no município de Curuçá, ao passo que Inhangapi cresceu para 10 mil, aproximadamente; com Terra Alta, passando para pouco mais de 10 mil habitantes (Gráfico 6).

Gráfico 6 - População da Região de Integração Guamá nas quatro últimas décadas (1980, 1991, 2000 e 2010).



Fonte: IBGE (1980;1991;2000;2010).

Elaboração do Autor.

Diante do cenário populacional descrito, faz-se necessário destacar os níveis de qualidade de vida e a realidade econômica dos municípios em questão, conforme se apresenta na sequência deste trabalho.

4.2.3 Aspectos de Qualidade de Vida e Economia dos Municípios Pesquisados

No quesito qualidade de vida, ganha destaque o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM, nomenclatura que busca aferir os níveis de qualidade de vida dos seres humanos nos municípios. Neste sentido, o quadro abaixo apresenta as informações pertinentes à Curuçá, Inhangapi e Terra Alta, para o ano de 2010.

Quadro 7- índice de desenvolvimento humano municipal (2010) de curuçá, inhangapi e terra alta.

IDHM	Municípios		
	Curuçá	Inhangapi	Terra Alta
IDH – M	0,582	0,572	0,605
IDH – M Longevidade	0,758	0,748	0,743
IDH – M Educação	0,48	0,456	0,536
IDH – M Renda	0,542	0,55	0,555

Fonte: IBGE (1991; 2000; 2010).

Elaboração: IDESP.

Conforme o quadro 7, o município de Terra Alta possui o maior IDH-M entre os demais pesquisados, com um índice de 0,605. Por outro lado, no ano de 2010, o município com menor IDH-M foi Inhangapi, perfazendo 0,572. O índice ajuda a compreender a qualidade dos serviços públicos oferecidos aos munícipes, pois envolve aspectos de longevidade, educação e renda. Essas áreas sofrem grande influência das ações do Estado na esfera municipal.

Vale destacar, no que concerne à qualidade dos serviços prestados à população local, que a gestão pública municipal depende dos repasses de recursos realizados pelo Governo Federal, com base nos preceitos constitucionais. Desta maneira, procurou-se destacar dois tipos de transferências que se apresentam de grande relevância na esfera municipal, por constituírem investimento direto em áreas prioritárias como a educação básica, por meio do FUNDEF e FUNDEB, bem como outros investimentos, a partir do FPM.

Diante disso, o quadro 08 apresenta os dados de transferências constitucionais do FPM e FUNDEF/FUNDEB no ano de 2010 para os municípios de Curuçá, Inhangapi e Terra Alta.

Quadro 8 - Transferências Constitucionais para os municípios entre 2000 e 2010 (R\$ 1,00).

Ano	CURUÇÁ		INHANGAPI		TERRA ALTA	
	FPM	FUNDEF/FUNDEB	FPM	FUNDEF/FUNDEB	FPM	FUNDEF/FUNDEB
2000	2.469.733,00	423.573,00	1.058.457,00	271.235,00	1.058.457,00	307.770,00
2001	2.807.112,54	509.573,71	1.203.048,48	349.673,34	1.203.048,48	386.881,95
2002	3.433.853,32	621.469,26	1.471.651,78	386.010,01	1.471.651,78	473.611,77
2003	3.578.959,42	783.992,76	1.533.840,12	427.593,34	1.533.840,12	483.587,87
2004	3.952.769,86	790.210,11	1.694.044,50	418.290,90	1.694.044,50	455.791,00
2005	4.883.973,70	1.109.201,17	2.093.131,87	585.038,02	2.093.131,87	646.937,75
2006	5.400.416,77	1.393.116,38	2.314.464,62	634.062,53	2.314.464,62	727.001,40
2007	6.178.078,55	5.298.962,99	2.647.748,22	1.081.558,43	3.530.033,97	1.116.655,86
2008	8.637.468,10	7.051.965,19	3.239.050,74	1.567.359,33	3.239.050,74	1.336.662,83
2009	8.037.627,54	8.597.350,34	3.014.110,53	1.837.112,18	4.018.813,93	1.656.065,69
2010	8.573.751,99	10.639.069,18	4.286.876,15	2.434.138,87	4.286.876,15	2.046.156,61

Fonte: SEFA/STN.

Elaboração: IDESP/SEPOF.

Nota: Valores Nominais.

⁽¹⁾ Menos 15% do FUNDEF.

(...) aguardando uma posição da SEFA.

Além dos dados e informações referentes aos aspectos de qualidade de vida e economia dos municípios pesquisados, cabe ainda mostrar a estrutura organizacional dos municípios de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA, conforme o quadro 09 a seguir.

Quadro 9- Estrutura Governamental (Secretarias e Órgãos) dos municípios pesquisados.

Curuçá ³⁴	Inhangapi ³⁵	Terra Alta ³⁶
Chefia de Gabinete	Chefia de Gabinete	Chefia de Gabinete
Administração	Administração	Administração
Assistência Social	Agricultura	Assistência Social
Cultura	Assistência Social	Educação
Educação	Educação	Finanças
Esporte e Lazer	Finanças	Meio Ambiente
Finanças	Meio Ambiente	Saúde
Integração, Indústria e Comércio	Obras	
Meio Ambiente		
Obras e Urbanismo		
Saúde		
Segurança		
Turismo		

Fonte: Elaboração do Autor.

³⁴ Fonte: Site da Prefeitura de Curuçá. Disponível em: <<http://www.curuca.pa.gov.br/>>.

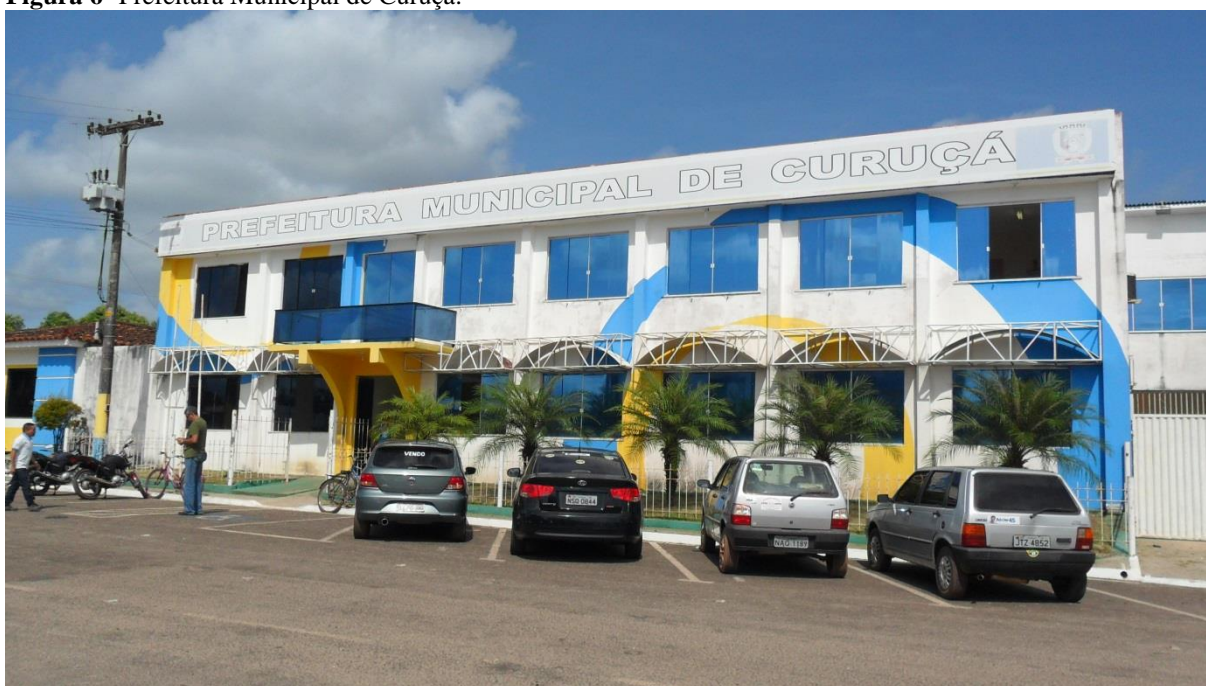
³⁵ Fonte: Site da Prefeitura de Inhangapi. Disponível em: <<http://www.inhangapi.pa.gov.br/>>.

³⁶ A prefeitura do município de Terra Alta não possui site. Tais informações foram repassadas pelo Secretário de Administração do referido município.

Pode-se observar no quadro 9 (acima) que as estruturas organizacionais dos municípios pesquisados não são semelhantes, apesar de os quantitativos populacionais serem semelhantes e, também, da RI em que os mesmos estão localizados ser a mesma. Tal observação é relevante e mostra que, para os objetivos desta pesquisa, não foi possível estratificar as amostras; não somente por conta destas diferenças, mas também devido às dificuldades de acesso aos servidores enquadrados mais próximos ao “topo” das referidas estruturas organizacionais.

Outro aspecto que deve ser considerado em relação à impossibilidade de estratificação amostral; conforme os rigores dos métodos quantitativos, foi o tempo para o desenvolvimento e conclusão da pesquisa, conforme já relatado anteriormente no capítulo referente ao desenho metodológico. Para fins de familiarização com a pesquisa, apresenta-se a seguir as Sedes Municipais onde também funcionam as Secretarias de Administração dos municípios de Curuçá/PA e Inhangapi/PA (Figura 6).

Figura 6- Prefeitura Municipal de Curuçá.



Fonte: Arquivo Pessoal do Autor.

Figura 7- Prefeitura Municipal de Inhangapi (Palácio Vicente Monteiro).



Fonte: Arquivo Pessoal do Autor.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

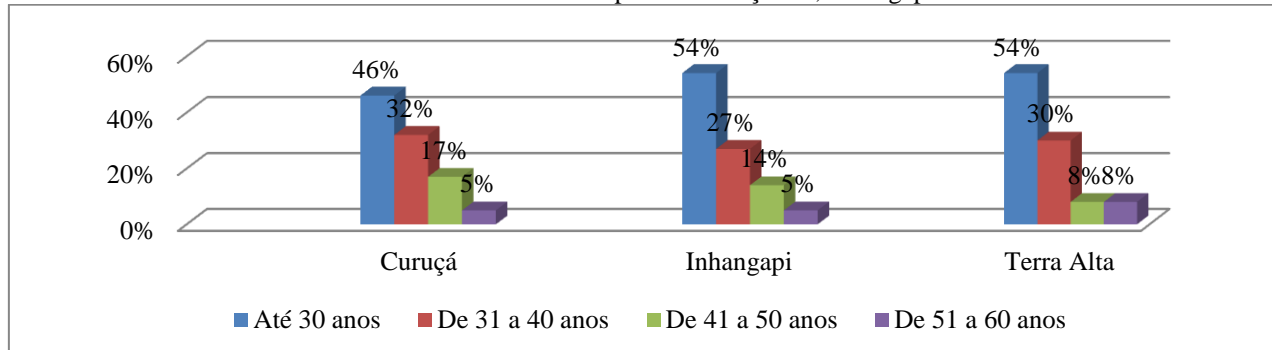
A presente seção evidencia as análises e discussões a partir do levantamento de campo realizado nos municípios de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA, onde o objetivo foi identificar as necessidades de capacitação dos servidores públicos frente à realidade vivenciada no tocante à qualidade na prestação dos serviços disponibilizados aos munícipes.

Também estão contidas as análises e discussões resultantes das coletas de dados realizadas junto aos três Secretários de Administração daqueles respectivos municípios supracitados e, ainda, junto à Escola de Governo do Estado do Pará.

5.1 Necessidades de capacitação dos servidores públicos dos Municípios de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.

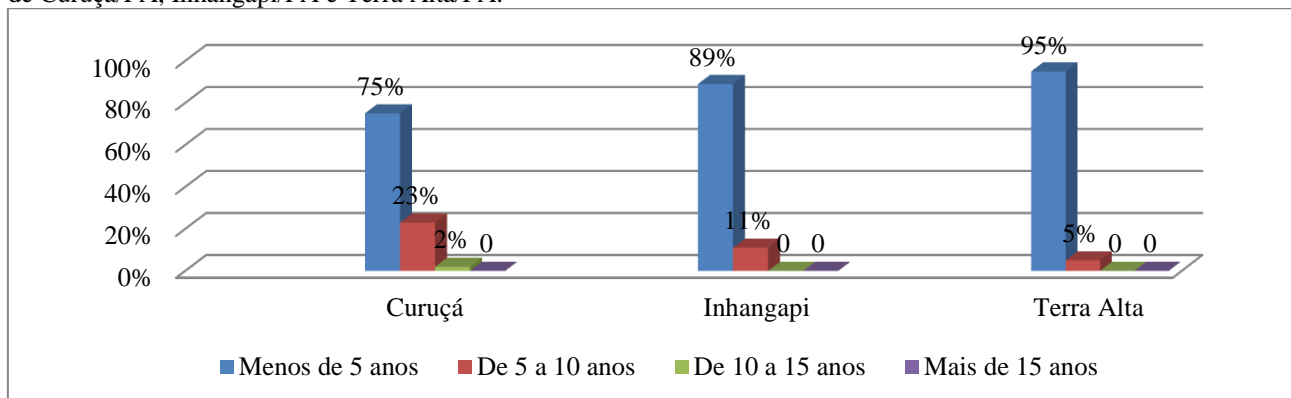
Inicialmente, verificou-se as características gerais dos entrevistados, com ênfase na faixa etária, tempo de serviço e nível escolaridade dos servidores que participaram da pesquisa, conforme pode ser visualizado nos gráficos 76, 08 e 9).

Gráfico 7 - Faixa Etária dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



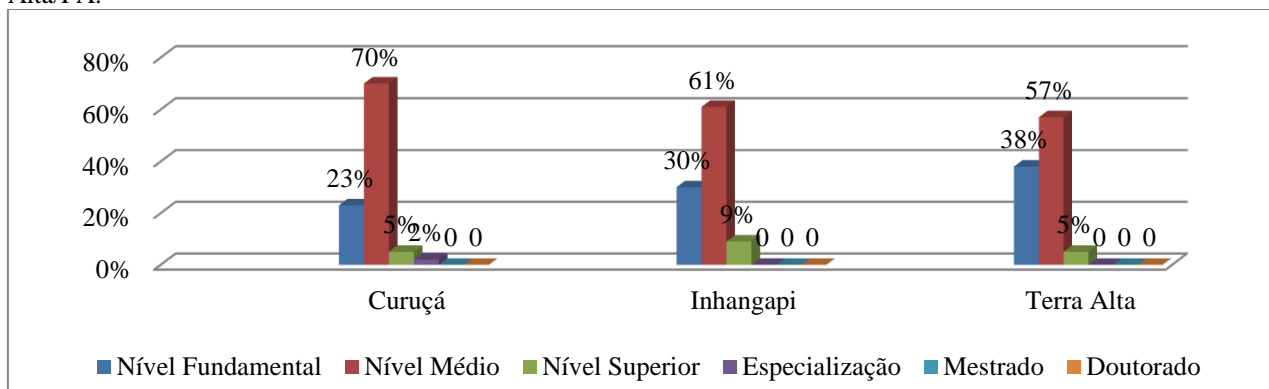
Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 8 - Tempo de Serviço de Atividades na Secretaria onde Trabalham dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 9 - Nível de Escolaridade dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

A maioria dos servidores públicos que participaram da entrevista encontra-se situada na faixa etária de até 30 anos, perfazendo um total de 46% em Curuçá e 54% em Inhangapi e Terra Alta, respectivamente. Este cenário demonstra a potencialidade do público para participar de ações de capacitação e treinamento, tendo em vista que, segundo Chiavenato (1999), os critérios de preparação, atualização e aperfeiçoamento constantes da força de trabalho devem fazer parte das políticas de desenvolvimento de pessoal.

No que se refere ao tempo de serviço, a pesquisa demonstrou que a esmagadora maioria possui menos de 5 anos de trabalho computados, sendo que o município de Terra Alta apresentou a maior incidência, respondendo por 95% da amostra; ao passo que Inhangapi com 89% e Curuçá, com 75%, também apresentaram valores consideráveis.

Na percepção de Chiavenato (1999), um dos aspectos que dificultam o aprendizado contínuo das organizações, diz respeito o elevado índice de rotatividade, gerando retrabalho e

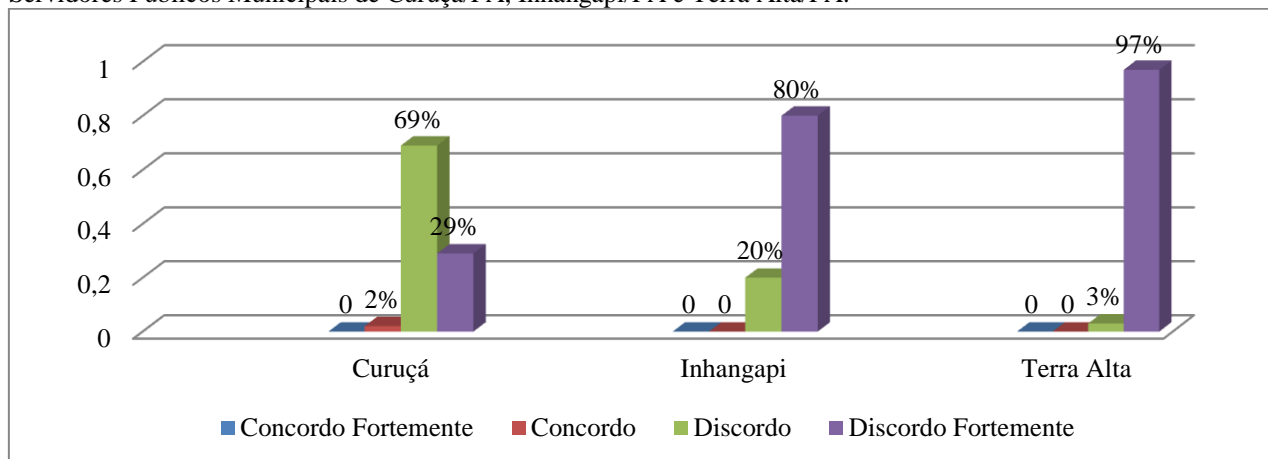
descontinuidade das ações de desenvolvimento de pessoal. Nesta perspectiva, o cenário apresentado pelos municípios pesquisados leva a compreender este fator como um desafio a ser superado pelos chefes dos executivos municipais em questão.

A necessidade de treinamento e capacitação para os servidores municipais entrevistados apresenta, ainda, como dificuldade os baixos níveis de escolaridade constatados no decorrer da pesquisa. Assim, para o município de Curuçá, verificou-se que a maioria dos servidores possui o nível médio, perfazendo 70%; o mesmo ocorrendo com o município de Inhangapi com 61% dos servidores situados no mesmo nível, assim como Terra Alta com 57%.

O incentivo à elevação da escolaridade e o aperfeiçoamento contínuo do servidor público municipal, na concepção de Bresser - Pereira (1999) atenderia às necessidades por melhores serviços públicos prestados ao cliente-cidadão. Neste sentido, a realidade dos municípios carece de ações com esse propósito.

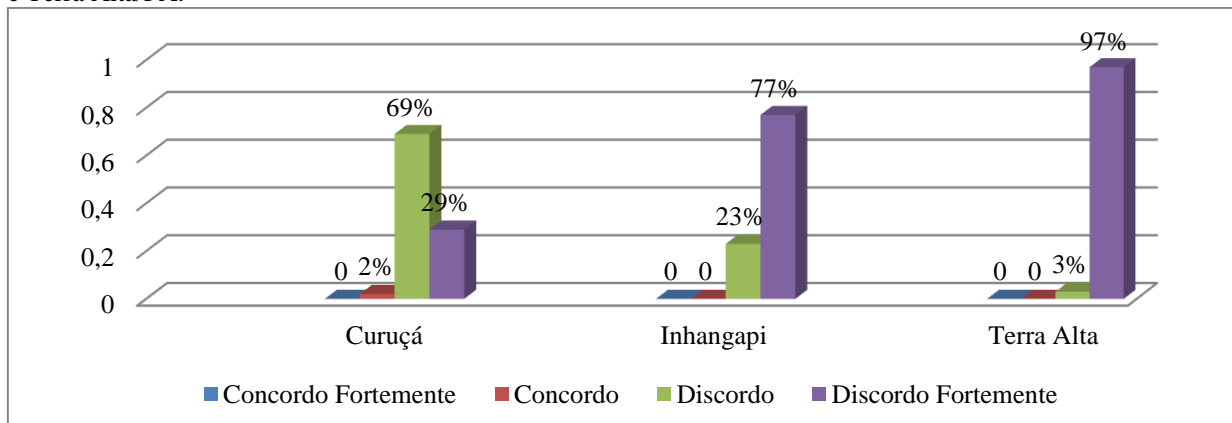
Diante das primeiras evidências que denotaram a potencialidade dos municípios entrevistados para o desenvolvimento de treinamento e capacitação dos servidores públicos, investigou-se, ainda, a percepção dos entrevistados a respeito dessa temática, conforme explicitado nos próximos gráficos.

Gráfico 10 - Promoção de Treinamento/Capacitação para a atuação adequada de Processos/Funções dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 11 - Disponibilização, por parte da Secretaria/Prefeitura, de material de trabalho adequado e investimentos visando melhorar as atividades dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.

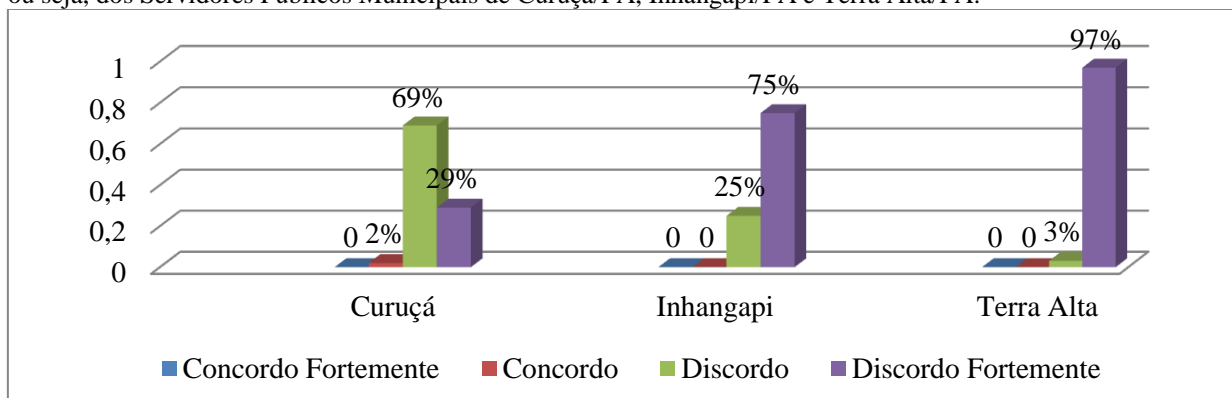


Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Sobre a percepção de treinamento e capacitação demonstrada pelos servidores públicos entrevistados, percebeu-se que a maioria desses se mostrou contrária, uma vez que 97% dos servidores de Terra Alta afirmarem discordar fortemente dessas ações, ao passo que Inhangapi apresentou 80% de indivíduos com o mesmo posicionamento; bem como Curuçá, que registrou 69% de servidores que apenas informou discordar de ações dessa vertente.

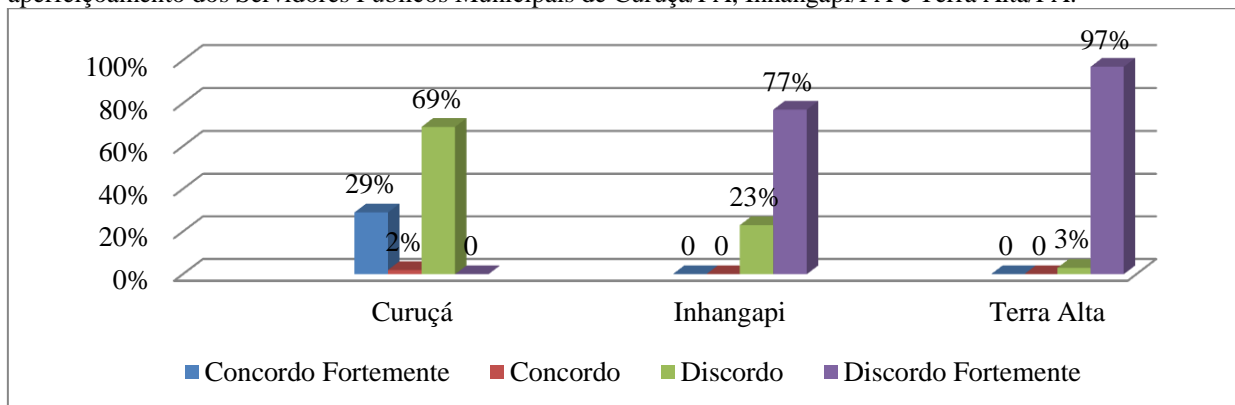
A rejeição denotada pelos servidores no tocante às ações de treinamento e capacitação vão ao encontro do pensamento de Fleury e Oliveira Junior. (2008), em decorrência do distanciamento na formulação de competências e habilidades em função da realidade vivenciada pelos servidores.

Gráfico 12- Capacidade da Secretaria/Prefeitura em adotar estratégias para gerir conhecimento de seu pessoal, ou seja, dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 13 - Treinamentos e cursos oferecidos em relação à satisfação das necessidades de formação e aperfeiçoamento dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



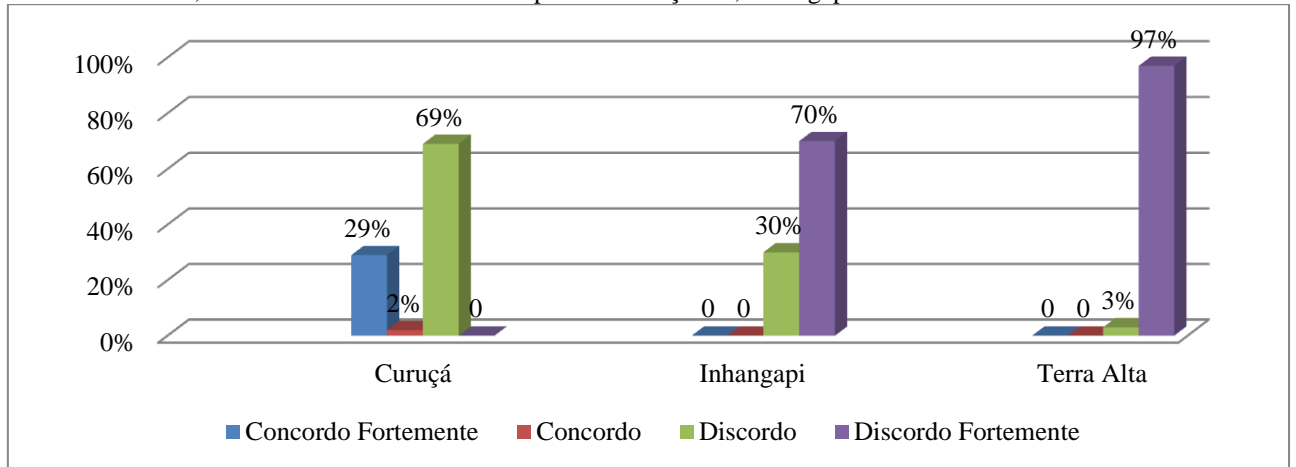
Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

A implementação de cursos voltados para o treinamento e capacitação dos servidores públicos municipais que participaram da pesquisa esbarra na dificuldade em gerir conhecimento de seu pessoal, conforme pontuada no gráfico 11, já que 97% e 75% dos entrevistados dos municípios de Terra Alta e Inhangapi, respectivamente, discordou fortemente que a prefeitura de seus municípios tenham tal capacidade. Por outro lado, 69% dos servidores de Curuçá apenas discordaram dessa prática, ajudando a compreender o atual cenário em que esses municípios estão inseridos.

Esse contexto se coaduna com a percepção de Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996), para quem o sucesso de políticas de desenvolvimento e treinamento está diretamente relacionado com a capacidade da instituição de avaliar as necessidades inerentes ao seu escopo de atuação.

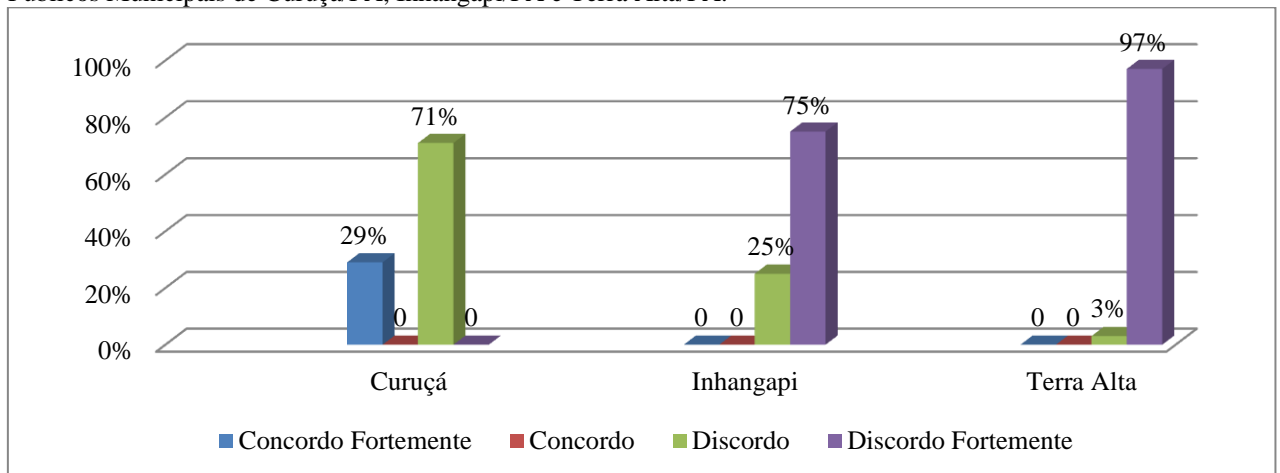
Nesta perspectiva, o gráfico 12 vem confirmar a situação de insatisfação dos servidores frente aos cursos e treinamentos oferecidos pelo executivo municipal, uma vez que a maioria discordou fortemente que a satisfação das necessidades de formação e aperfeiçoamento sejam atendidas por esses eventos. Assim, verificou-se que 97% e 77% informou discordar fortemente dessa questão, ao passo que 69% apenas discordou que haja essa relação entre necessidade e demanda.

Gráfico 14 - A Secretaria/Prefeitura define de forma clara suas expectativas com relação ao desempenho dos seus funcionários; os Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 15- Existência de política direcionada à capacitação na Secretaria/Setor em que atuam os Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



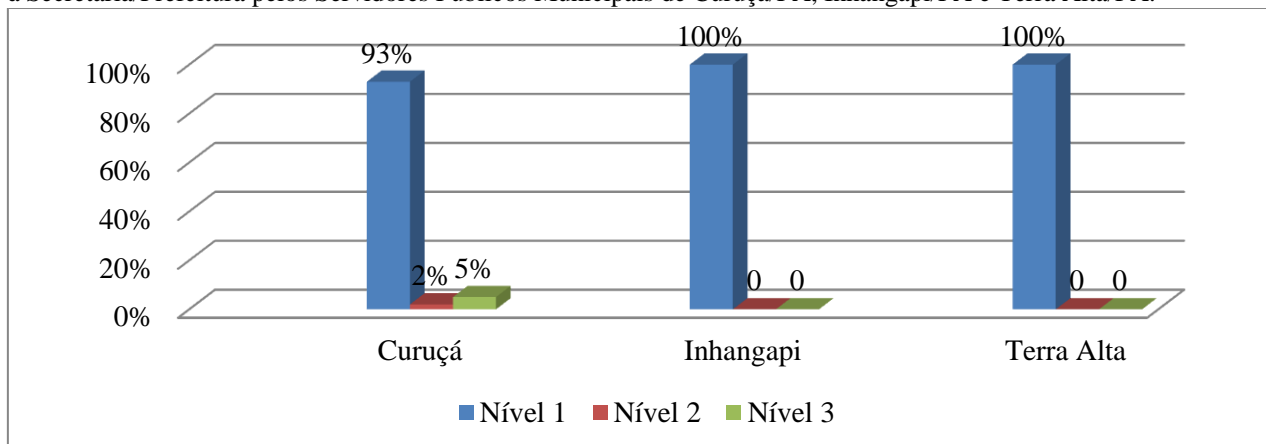
Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Ainda no tocante à percepção da organização acerca da necessidade de treinamento e capacitação dos servidores públicos dos municípios que fizeram parte da pesquisa, verificou-se que prevalece a dificuldade em deixar claro as expectativas que a organização lança junto aos seus colaboradores, pois a maioria dos entrevistados discordou fortemente (Terra Alta, com 97% e Inhangapi com 70%) que essa comunicação esteja ocorrendo de forma clara, ao passo que 6. Neste sentido, 69% dos servidores de Curuçá disseram apenas discordar.

Novamente, a falta de alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e as demandas por treinamento e capacitação servem como empecilhos para lapidar os principais ativos à disposição da organização, ou seja, o capital intelectual. Isto vai ao encontro da proposição de Kilimnik e Sant'anna (2006) que asseveram que tal capital se constitui ganho

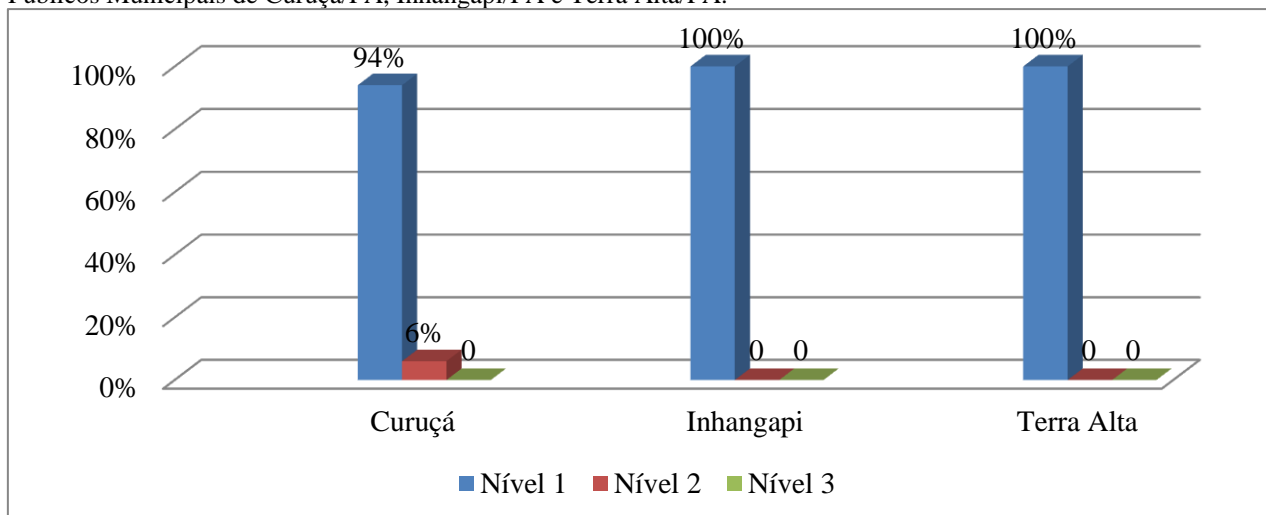
concorrencial para a organização, ao passo que negligenciá-lo levaria a perda de competitividade e desempenho. Apesar da importância conferida a esse segmento, o gráfico 13 demonstrou que os executivos municipais em que os entrevistados se situam não possuem política direcionada, pois a maioria discordou fortemente da existência desse tipo de planejamento.

Gráfico 16 - Relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, interna e externamente à Secretaria/Prefeitura pelos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 17- Uso, em larga escala, por parte da Secretaria/Prefeitura, de capacidades e habilidades dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

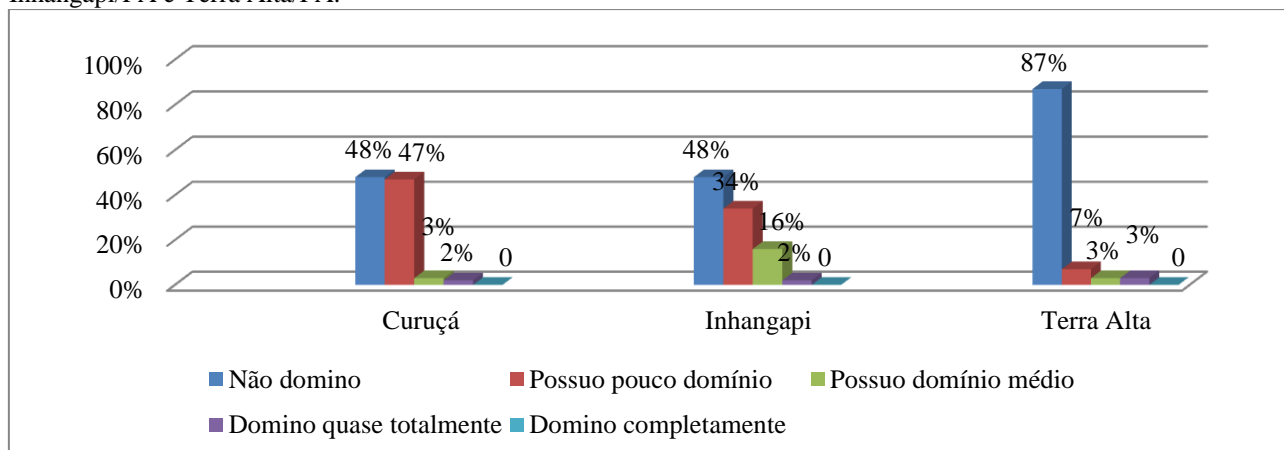
Inqueriu-se, ainda, no decorrer da pesquisa, acerca do grau de relevância das tarefas desempenhadas pelos servidores na execução de suas atribuições, verificando-se que a esmagadora maioria apontou o nível 1 para esse aspecto, ou seja, o menor grau. Isso

demonstra que as tarefas desenvolvidas por eles é rotineira e, portanto, não conseguem compreender as repercussões delas na vida e no trabalho de outras pessoas.

Vale destacar a percepção de Wood Junior. (2004) que afirmou que as organizações sofrem influência e influenciam o meio ao qual estão inseridas, de maneira sistêmica e interacionista. Portanto, as ações desenvolvidas pelos seus colaboradores, também, irão sofrer as mesmas interferências, contrariando a percepção dos entrevistados.

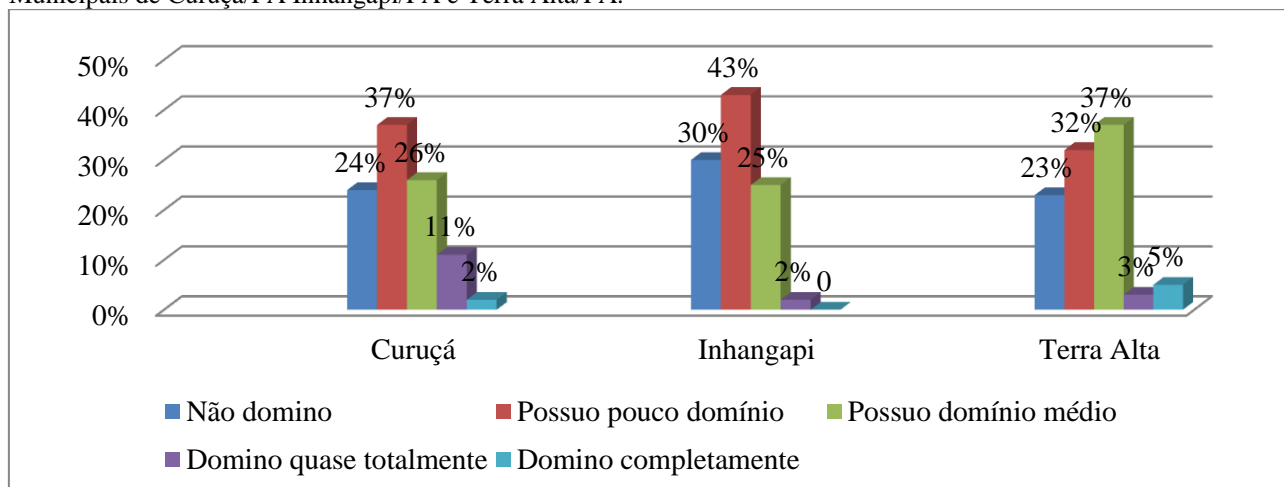
A partir deste ponto da pesquisa, procurou-se relacionar as perguntas com as possíveis competências genéricas atinentes ao serviço público municipal, quais sejam: Habilidades linguísticas, habilidades organizacionais, habilidades regimentais, habilidades em tecnologia da informação.

Gráfico 18- Domínio da língua portuguesa padrão por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



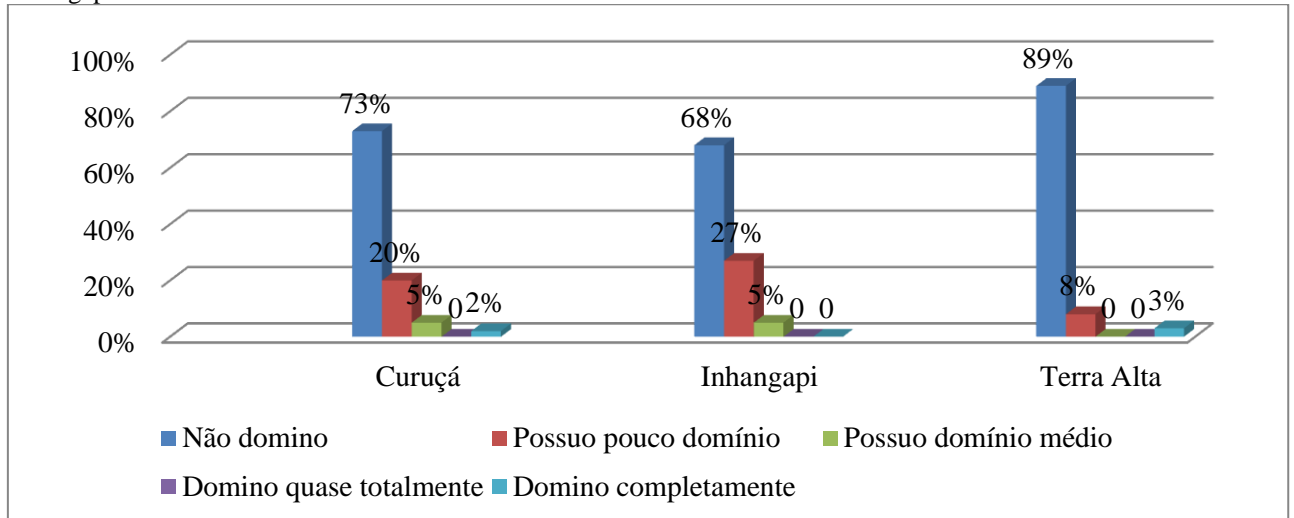
Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 19 - Domínio da estrutura organizacional da Secretaria onde trabalham os Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



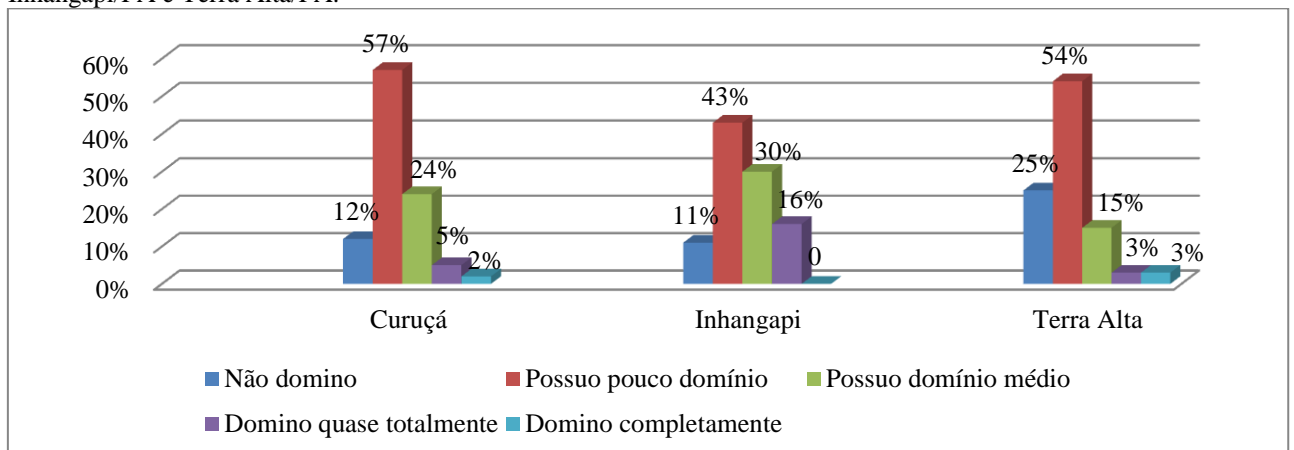
Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 20 - Domínio do Regime Jurídico Único por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 21 - Domínio das Relações Humanas por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.

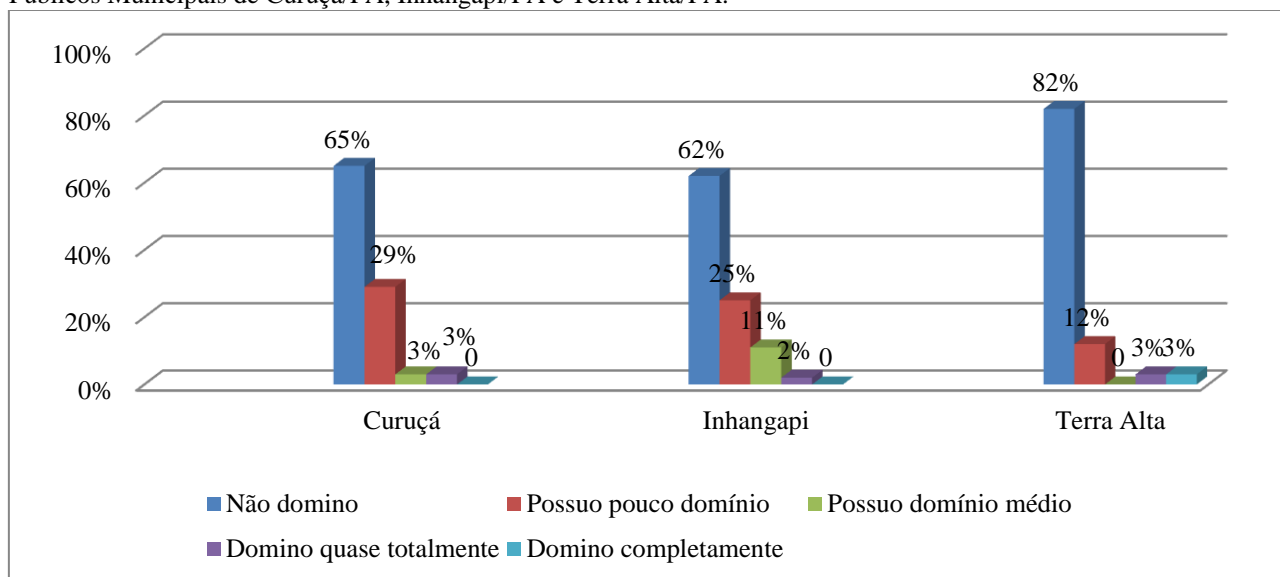


Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

No escopo das competências gerais inqueridas junto aos servidores públicos entrevistados, destacou-se que a maioria não possui domínio da língua portuguesa (com destaque para o município de Terra Alta, que apresentou 87% dos entrevistados), assim como predominou o baixo conhecimento acerca da estrutura organizacional das instituições as quais fazem parte (com ênfase para o município de Inhangapi, com 43% dos servidores), além do desconhecimento, quase que por completo, do regimento interno das secretarias a que fazem parte (novamente se destacando Terra Alta, com 89%). Por fim, identificou-se, também o pouco domínio sobre a temática relações humanas no trabalho, conforme informou 57% dos servidores de Curuçá, 43% de Inhangapi e 54% de Terra Alta.

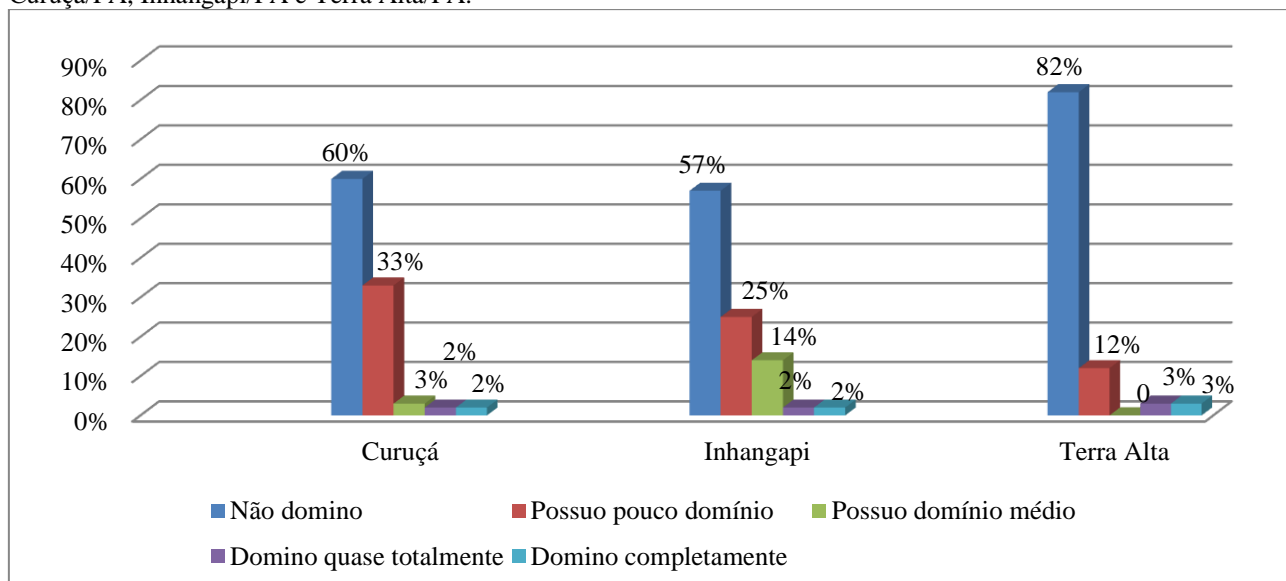
A ausência ou baixo nível das competências acima salientadas, retratam, segundo Pires et al (2005), a dificuldade que o profissional irá enfrentar para desempenhar sua função com base nas competências gerais que lhes serão cobradas, pois elas se constituem um “conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função” (PIRES et al., 2005, p. 13).

Gráfico 22- Domínio do funcionamento do Windows (Word, Excel, Power Point), por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



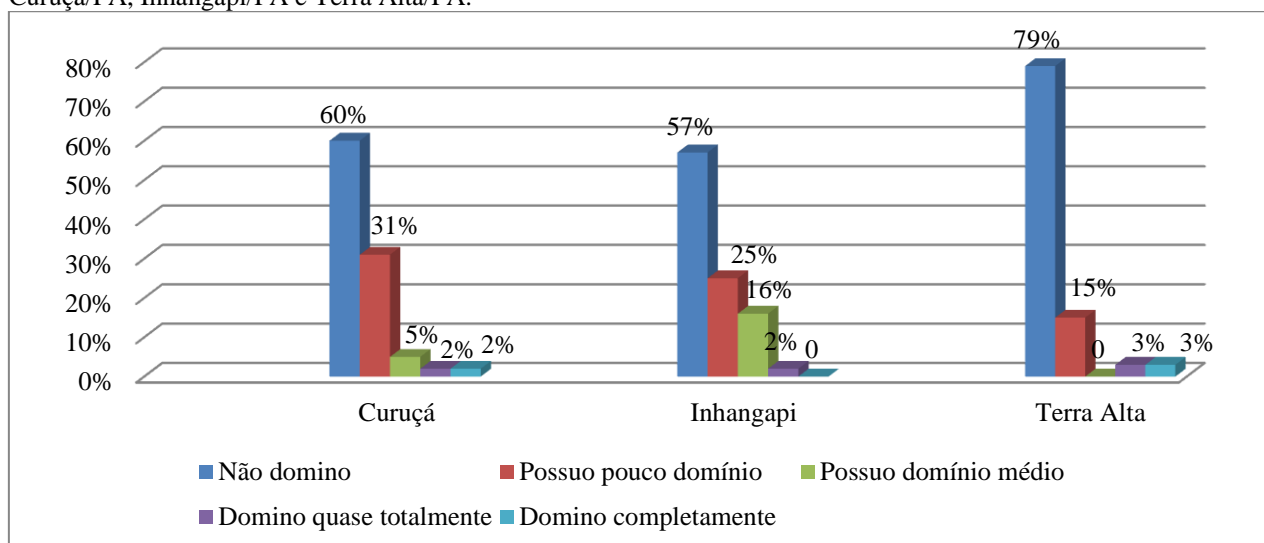
Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 23 - Domínio no envio e recebimento de e-mails, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

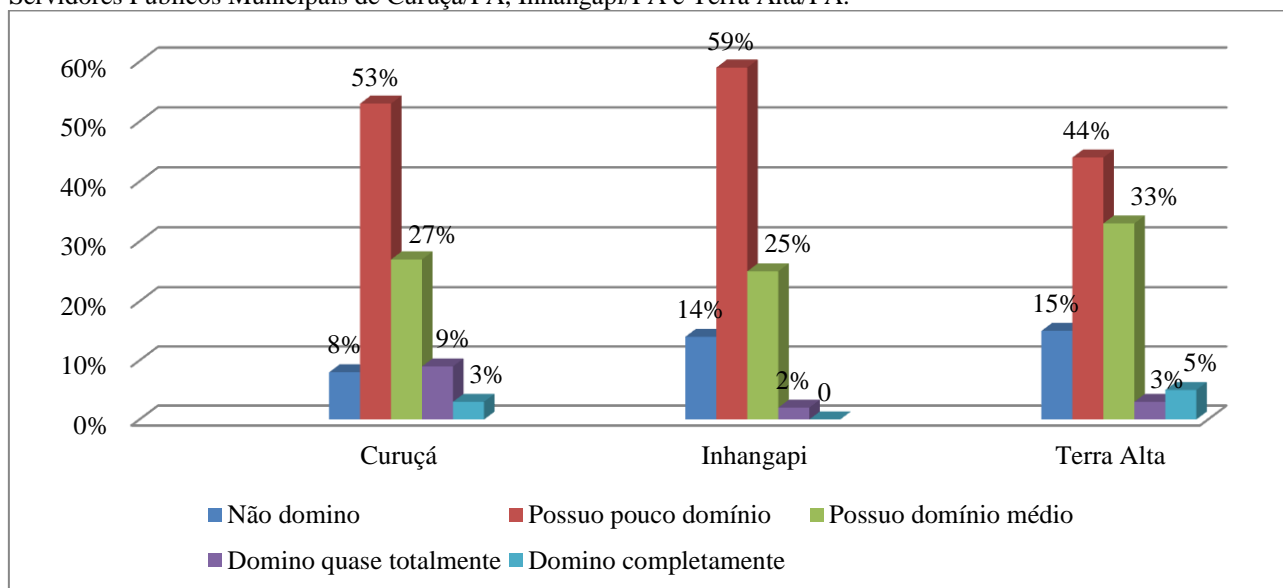
Gráfico 24 - Domínio na busca de informações na Internet, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

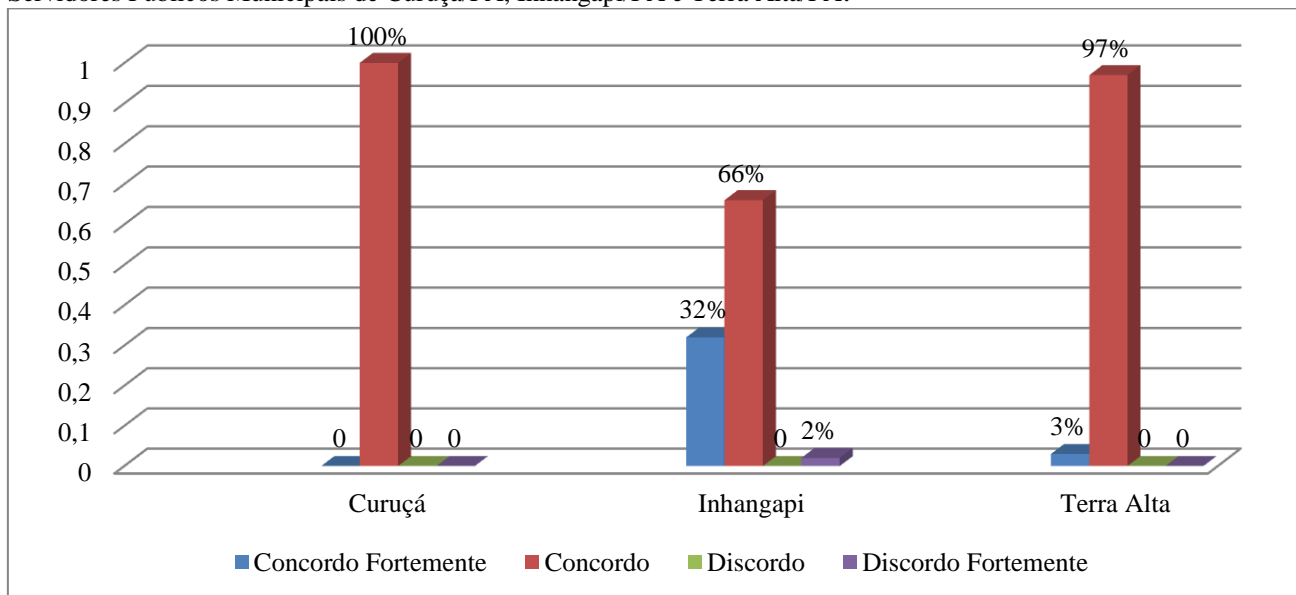
No escopo das competências tecnológicas, a pesquisa identificou que a maioria dos entrevistados de Curuçá (65%), Inhangapi (62%) e Terra Alta (82%) não domina o funcionamento do Windows e de programas básicos como Word, Excel e Power point, situação similar ocorrida com a competência domínio na busca de informações na Internet, quando a maioria (60% em Curuçá; 57% em Inhangapi e 79% em Terra Alta).

Gráfico 25- Domínio da estrutura organizacional do Setor onde são exercidas suas atividades, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



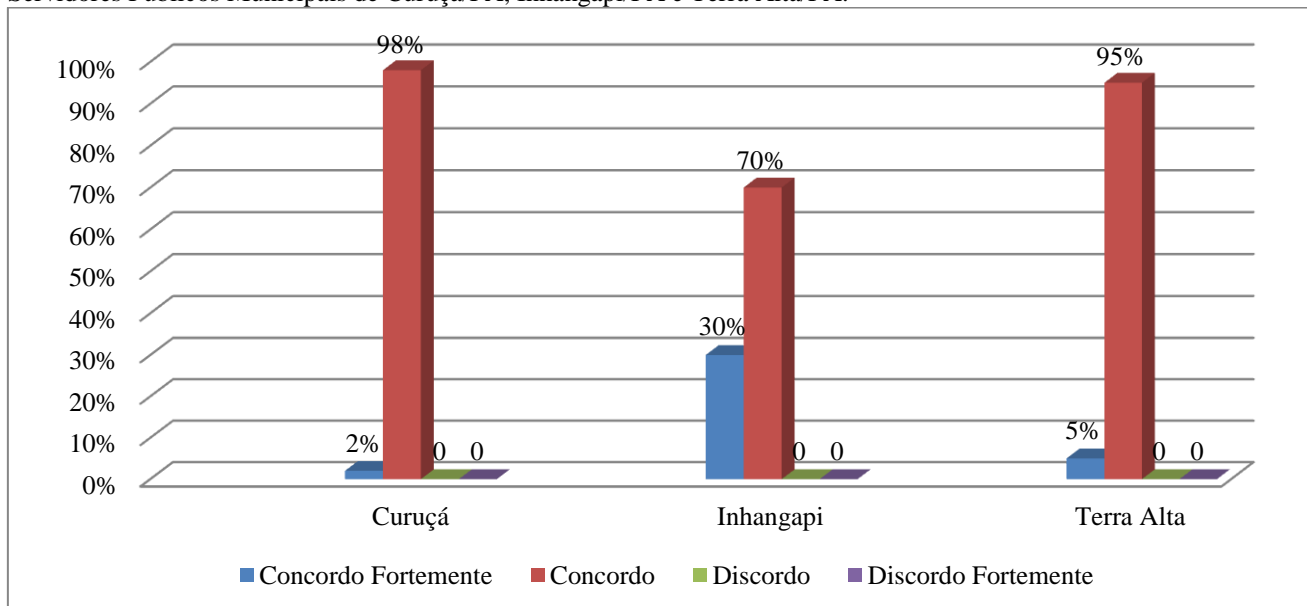
Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 26 - Concordância na utilização de gentileza e cordialidade no trato com o público, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 27 - Concordância em relação a ser organizado na execução de seus trabalhos/atividades, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.

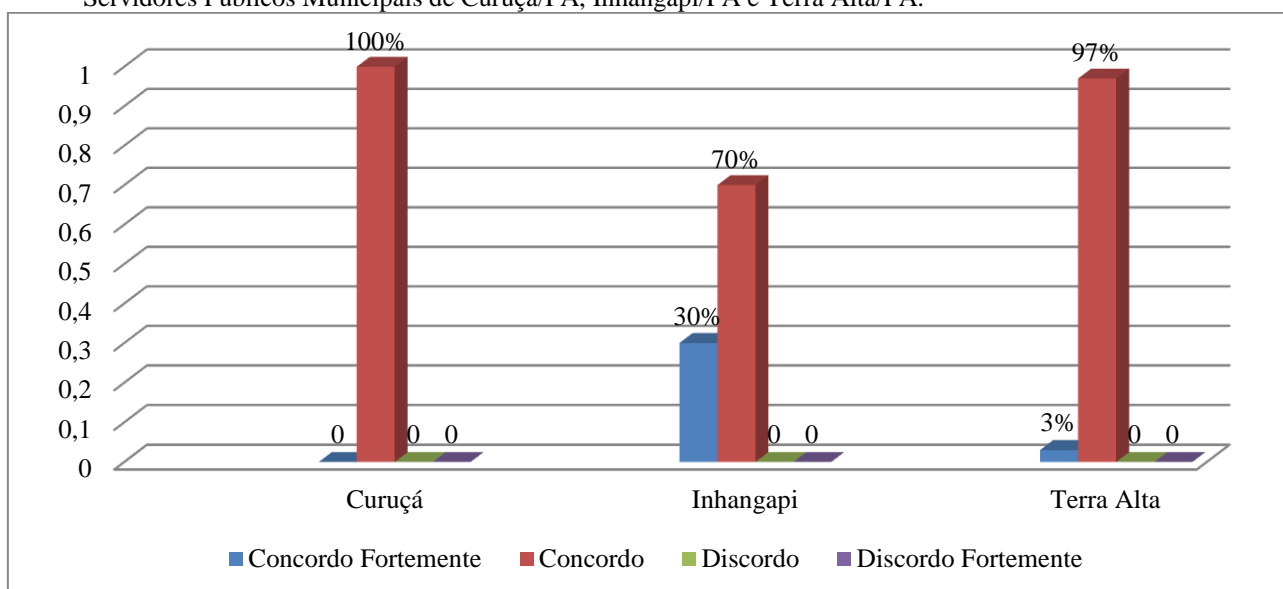


Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Quanto ao conhecimento que os servidores entrevistados demonstraram acerca da estrutura organizacional de seus respectivos órgãos, observou-se que a maioria deles possui pouco domínio, resposta esta dada por 53% lotados em Curuçá, 59% em Inhangapi e 44% em Terra Alta.

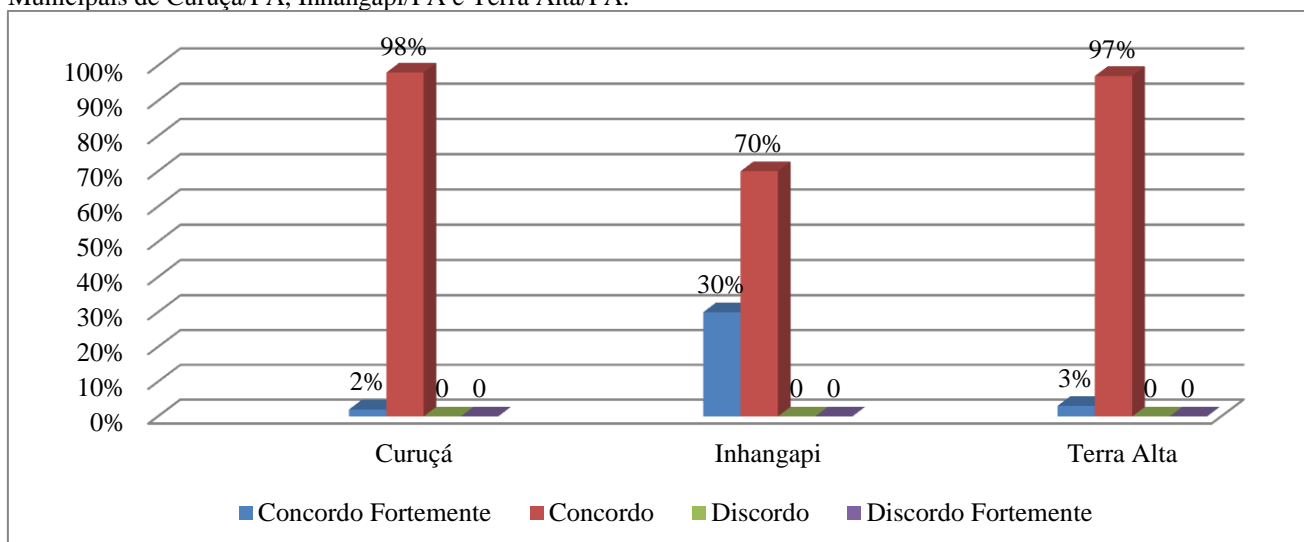
A competência em questão, segundo Pires et al. (2005), constitui-se como um indicador do nível de comprometimento e participação dos colaboradores, já que se trata de uma competência genérica, devendo ser de domínio dos servidores. Assim, o trabalho demonstra existir mais uma lacuna passível de treinamento e capacitação.

Gráfico 28- Concordância em relação a ser atencioso na execução dos trabalhos/atividades, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 29 - Concordância em ser compromissado com o trabalho/atividades, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



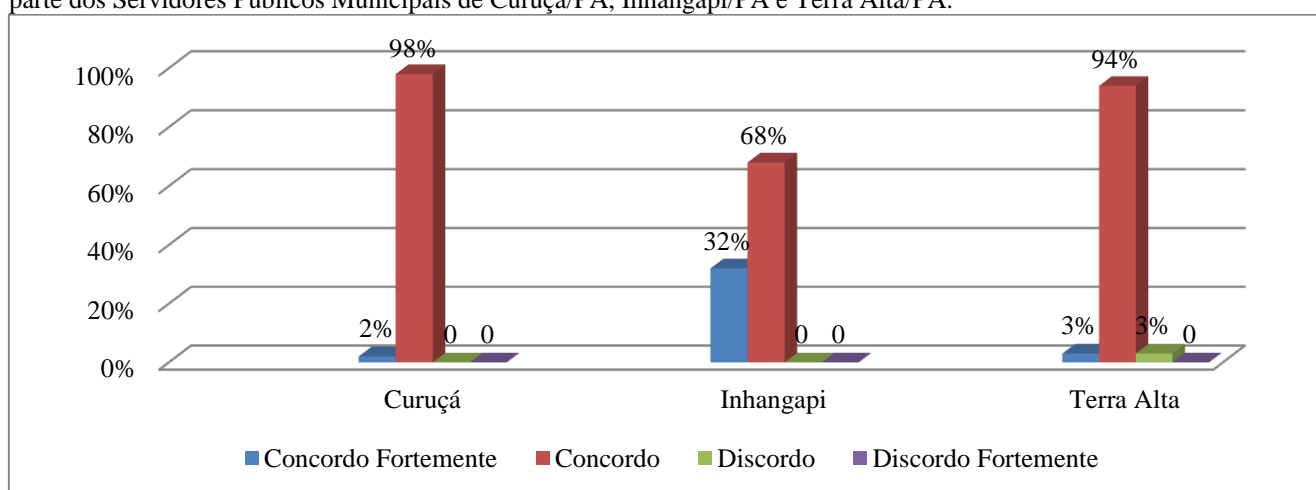
Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

No escopo da competência genérica relações interpessoais, verificou-se na maioria absoluta que os servidores públicos entrevistados concordam com o atendimento atencioso no

exercício de suas atribuições, o que denota facilidade em lidar com o público interno e externo. Na mesma perspectiva, verifica-se que há grande receptividade dos trabalhadores acerca do compromisso desses com o trabalho ou atividades desenvolvidas, pois a esmagadora maioria afirmou neste sentido.

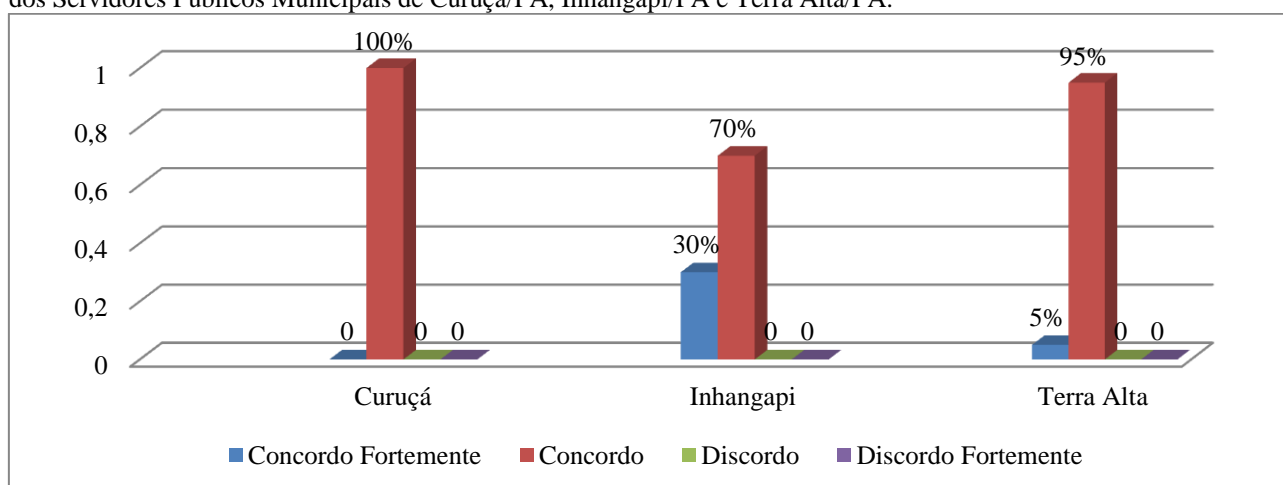
Levando-se em conta que, para Belford; Santos e Tadeucci (2012, p. 41), o modelo gerencial de competências “é o modo de conduzir os colaboradores para atingirem os objetivos da organização por meio de suas capacidades técnicas e comportamentais”, a opinião dos entrevistados vai ao encontro dessa nova concepção de gestão pública.

Gráfico 30 - Concordância em se dispor a colaborar com os colegas de trabalho na execução das tarefas, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

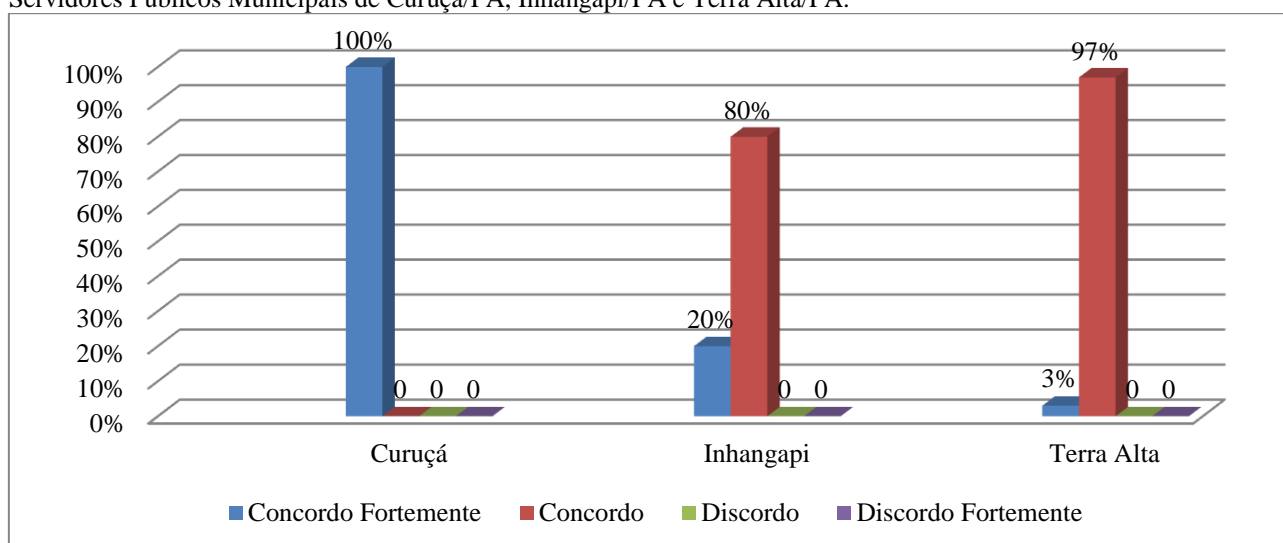
Gráfico 31 - Concordância em se ter boa interação com os colegas de trabalho na execução das tarefas, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

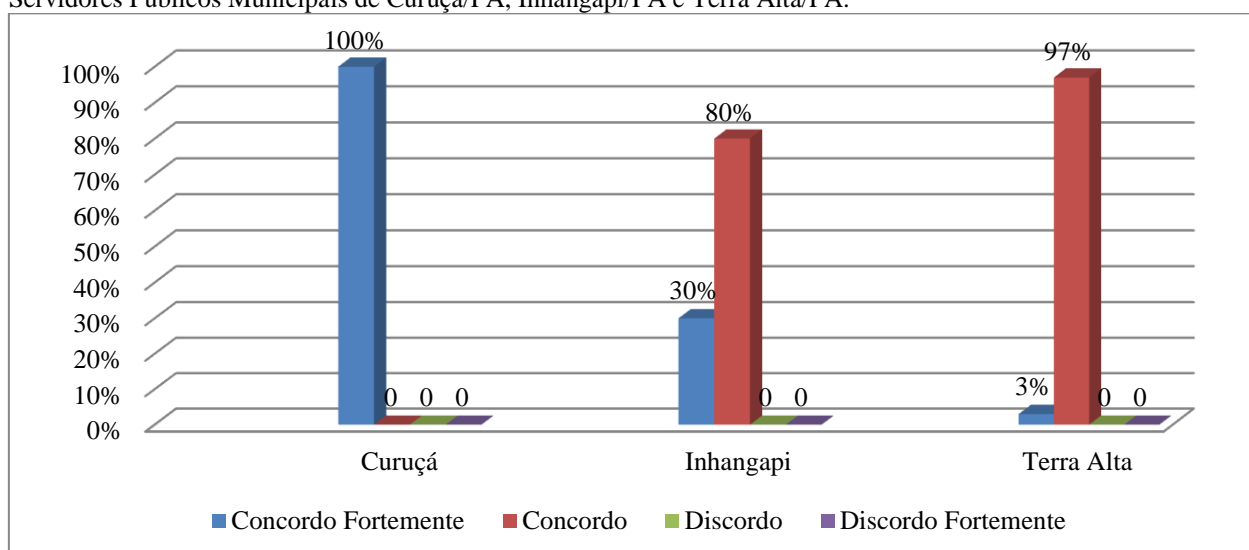
Ainda no escopo das competências atinentes às relações interpessoais, verificou-se que os servidores entrevistados, em sua maioria, possuem concordância em trabalhar em equipe, auxiliando no trabalho colaborativo, conforme demonstra as respostas de 98% vinculados à Curuçá, 68% em Inhangapi e 94% em Terra Alta. Opinião similar os mesmos tiveram acerca da boa interação com os demais colegas no ambiente de trabalho, com 100% para Curuçá, 70% em Inhangapi e 95% em Terra Alta.

Gráfico 32 - Concordância em relação ao controle do material de consumo, zelando pelo bom uso, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

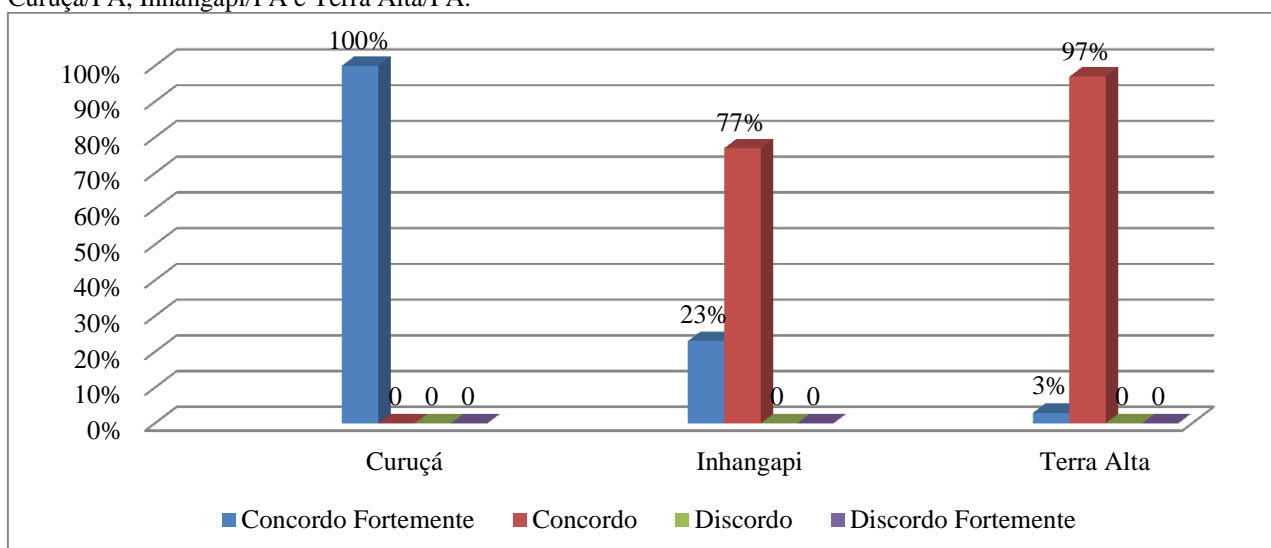
Gráfico 33 - Concordância em relação a se ter paciência na realização do atendimento ao público, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

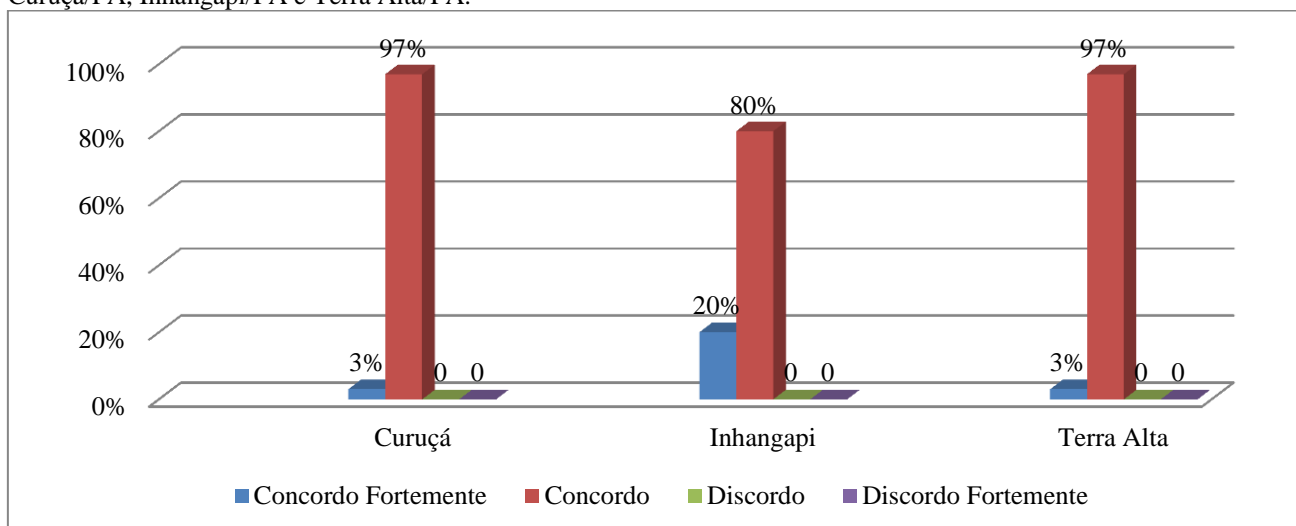
A pesquisa também demonstrou que os servidores públicos municipais concordam, em sua maioria, com o controle do material de consumo, obedecendo ao princípio da economicidade. Isto porque, 100% dos entrevistados de Curuçá concordam fortemente com essa ideia ao passo que 80% de Inhangapi e 97% de Terra Alta afirmaram apenas concordar.

Gráfico 34 - Cumprimento dos prazos estabelecidos, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



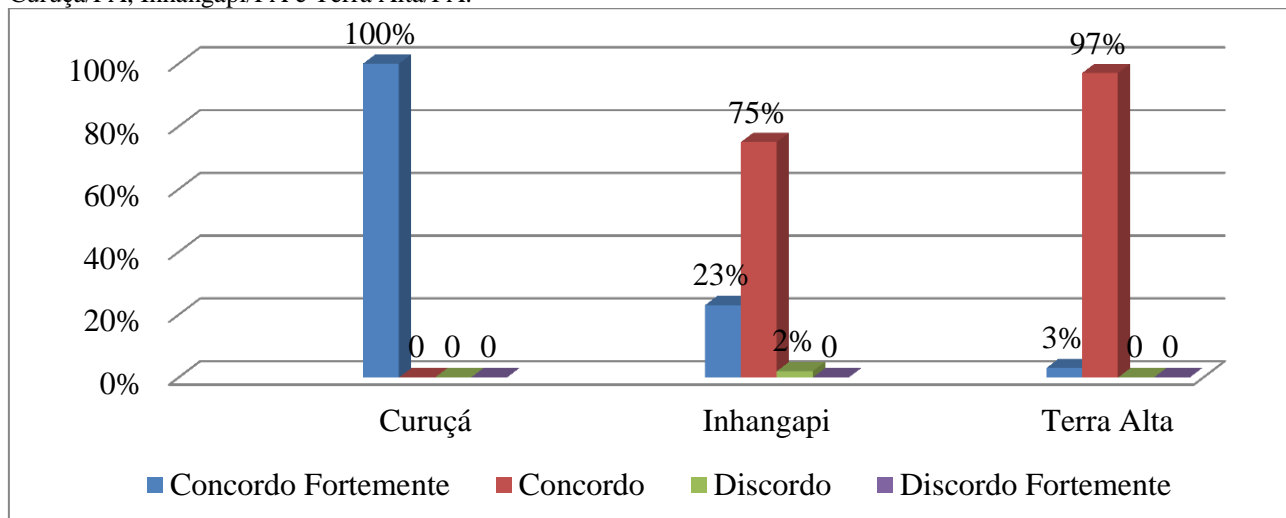
Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 35 - Concordância em relação a ser pontual, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Gráfico 36 - Concordância em relação a se ter iniciativa, por parte dos Servidores Públicos Municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA.



Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração do Autor.

Acompanhando a lógica de um serviço público pautado na gestão por resultados, a pesquisa inquiriu ainda acerca da importância da pontualidade na percepção dos servidores públicos entrevistados. Assim, a maioria deles afirmou concordar ou concordar fortemente com essa questão. Por outro lado, a pesquisa demonstrou também que o servidor público não possui rejeição em relação ao horário de entrada, o que evitaria o alto índice de absenteísmo presente na maioria dos órgãos públicos.

5.2 Percepção dos secretários de administração dos municípios de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA

Inicialmente, verificou-se as características gerais dos entrevistados, com ênfase na faixa etária, tempo de serviço e nível escolaridade dos servidores que participaram da pesquisa, conforme pode ser visualizado nos gráficos 06, 07 e 08.

Diante dos dados coletados no levantamento de campo junto aos servidores dos municípios pesquisados, fez-se necessário, ainda, buscar compreender o posicionamento dos secretários de administração daqueles no que diz respeito ao treinamento, desenvolvimento e educação dos servidores públicos municipais. Assim, destaca-se os principais itens abordados no decorrer deste outro momento do levantamento de campo.

Em relação à existência de parcerias da Secretaria de Administração do município com Escolas de Governo e/ou unidades de treinamento, os entrevistados foram unânimes e informaram (100%) que não há qualquer instrumento que formalize convênios desta natureza, o

que denota, em parte, a falta de sincronia entre os órgãos em questão para fins de treinamento, desenvolvimento e educação.

Contraditoriamente, ao se indagar sobre a necessidade de formação e aperfeiçoamento dos servidores do município, novamente houve consenso entre os secretários reconhecendo a importância dessa área para melhorar a qualidade na prestação dos serviços públicos direcionados aos munícipes. Essa percepção foi reforçada quando todos também se mostraram favoráveis à criação de uma Escola de Governo no âmbito municipal que atendesse a essa importante demanda.

Como empecilho para a construção de uma Escola de Governo ou unidade de treinamento, os secretários também relataram, em sua totalidade, não haver verba destinada para esse propósito, o que dificultaria substancialmente a materialização desse propósito.

Os secretários também informaram, em sua totalidade, que não há nenhum programa de capacitação técnica aos servidores dos três municípios pesquisados e, em outro momento, que nunca realizaram qualquer vínculo de parceria com a Escola de Governo do Estado do Pará, denotando falta de articulação e interesse dos executivos municipais em realizar treinamento, desenvolvimento e educação aos seus servidores.

No que se refere aos cursos que os secretários acreditariam ser de grande relevância e, que poderiam ser ofertados aos seus servidores municipais, se destacaram os relacionados às áreas de meio ambiente, relações humanas, tecnologia da informação e comunicação e rotinas administrativas (incluindo contabilidade nesta última).

Diante dessas colocações acerca do treinamento, desenvolvimento e educação, do ponto de vista dos secretários de administração, verificou-se que o cenário apresentado pelos municípios em relação à temática ainda é deficitário e carece de intervenções mais concisas do poder público local, priorizando a capacitação técnica de seus servidores públicos municipais no intuito de aperfeiçoar os serviços prestados aos munícipes.

De forma complementar, apresenta-se a seguir alguns dos principais aspectos da entrevista concedida na EGPA.

5.3 Entrevista na EGPA

Como estratégia para confrontar as respostas dos secretários de administração municipal inqueridos no levantamento de campo, realizou-se ainda, entrevista na Escola de Governo do Estado do Pará, onde os principais itens abordados podem ser conferidos a seguir.

A primeira pergunta foi se a EGPA possuía/possui uma Rede de Escolas de Governo e foi respondida pela servidora com um sim (seria a Rede Amazônica), mas complementada afirmando que na verdade não estava em funcionamento, pois as articulações executadas pelo Sr. Raimundo Nonato Albuquerque³⁷ não prosseguiram devido o seu desligamento da EGPA, mas que a referida Rede não estaria voltada para disponibilizar capacitação aos servidores públicos municipais, mas sim em agregar outras Escolas de Capacitação/unidades de treinamento de órgãos federais, estaduais e municipais; como a do Tribunal de Contas dos Municípios, atuantes no Estado do Pará.

Também foi perguntado se a EGPA tinha conhecimento se algum município paraense teria o interesse em montar uma Escola de Governo/unidade de treinamento e, como resposta, foi informado pela servidora que sim, há o interesse, mas os mesmos não possuem recursos para isso.

A mesma também complementou afirmando que para que haja a ação de capacitação por parte da EGPA em municípios, ou seja, voltada para servidores públicos municipais, as prefeituras devem demonstrar interesse e solicitar que haja a oferta de capacitação por parte da EGPA, onde isto é formalizado através de Acordo de Cooperação Técnica. Havendo/sendo firmado tal Acordo, a prefeitura fica então responsável pela Logística local, incluindo hospedagem e alimentação dos Professores e/ou demais servidores que irão se deslocar para executar a ação e a EGPA, por sua vez, se responsabiliza pela disponibilização dos Professores, material didático e logística; de Belém até o município requerente.

Também foi informado pela servidora que alguns municípios manifestaram o interesse de que a EGPA instalasse uma unidade de capacitação e ficasse responsável pelo treinamento dos servidores de determinado município, porém essa não é uma atribuição da EGPA. Pode sim, haver um Acordo de Cooperação Técnica, que disponibiliza treinamento e capacitação para as prefeituras, mas a EGPA não faz isto de forma exclusiva para os servidores públicos municipais devido a sua atribuição. Nestes casos, o que acontece é a oferta de 50% das vagas para os servidores do Estado; lotados em órgãos existentes nos municípios e, 50% para os servidores do município.

Quando perguntado se a EGPA realizava capacitação técnica nos municípios que fazem parte da RIG e, caso sim, em quais municípios, a servidora afirmou que a EGPA realizava sim, mas não soube informar em quais e ratificou que tal capacitação era feita de acordo com a demanda previamente solicitada por parte dos municípios.

³⁷ Exerceu o cargo de Diretor Técnico na EGPA até julho de 2014 e era o Coordenador (responsável) pela Rede amazônica.

A respeito de como seria a relação da EGPA com os municípios da RIG, a servidora respondeu que a EGPA disponibiliza capacitação apenas se for solicitada, fora isso, não mantém a iniciativa de ir até as prefeituras e se disponibilizar a ofertar a capacitação, excetuando-se uma vez em que isso aconteceu; logo no início das atividades da EGPA em 2003, havendo, porém, pouquíssima demanda em tal situação.

Ainda sobre quem seriam os professores que a EGPA disponibilizava para suas ações e como eram escolhidos, a resposta da servidora foi a seguinte. São predominantemente servidores públicos, seguidos de profissionais liberais e, com pouquíssimos funcionários de empresas privadas, sendo escolhidos através de seleção onde os interessados; os profissionais, devem se cadastrar no site da mesma. Após isso e, havendo a oferta de algum curso conforme o domínio do cadastrado, a EGPA os seleciona através de critérios meritocráticos, não havendo exigências além da graduação para tal ministração.

As perguntas de 09 a 11, de 14 a 16 e a de número 19 acabaram não sendo respondidas conforme informado no capítulo 3 (Desenho Metodológico).

Diante das informações obtidas na pesquisa de campo, somado aos elementos do referencial teórico desta pesquisa, estruturou-se um conjunto de recomendações e proposições de ações de capacitação técnica orientadas às necessidades identificadas na percepção dos servidores municipais e secretários de administração dos municípios envolvidos com a presente pesquisa, sistematizados a seguir.

5.4 Recomendação para ações de capacitação técnica em função de competências genéricas dos servidores públicos municipais de Curuçá/PA, Inhangapi/PA e Terra Alta/PA

As competências genéricas e seu respectivo indicador de desempenho foram agrupadas em cinco categorias, a saber: habilidades linguísticas, organizacionais, regimentais, relacionais e em tecnologias da informação, conforme demonstrado no quadro 10 a seguir.

Quadro 10 - Síntese das competências genéricas, indicadores de desempenho e proposta de ações de capacitação de acordo com os resultados da pesquisa de campo.

Competências Genéricas	Indicador de Desempenho	Proposta de Ações Capacitação
Habilidades linguísticas	Domínio da Língua Portuguesa Padrão.	Língua Portuguesa e Atualização Gramatical
Habilidades Organizacionais	Domínio da Estrutura Organizacional da Prefeitura e/ou Secretaria.	Gestão de Processos e Estrutura Organizacional.
	Domínio do Funcionamento Organizacional da Prefeitura e/ou Secretaria.	Administração Pública.
	Cumprimento dos Prazos Estabelecidos.	Ética no Serviço Público.
	Pontualidade e Assiduidade.	
	Zelo na Utilização dos Materiais de Trabalho.	Gestão Pública por Resultado – Foco no Cidadão.
	Atenção na Execução das Atividades Laborais.	
Habilidades Regimentais	Domínio dos Normativos Jurídicos e Correlatos.	Regime Jurídico Único. Direito Constitucional. Direito Administrativo I e II.
Habilidades Relacionais	Domínio nas Relações Humanas.	Comunicação e Relações Interpessoais no Trabalho. Excelência no Atendimento ao Público.
	Paciência na Realização do Atendimento ao Público.	
	Colaboração na Execução de Tarefas Laborais	
	Domínio na Utilização de Boas Maneiras e Gentileza.	
	Boa Interação com os Colegas de Trabalho e com o Público	
Habilidades em Tecnologia da Informação	Domínio dos Programas de Digitação de Texto, Planilha, e outros.	Informática Básica
	Domínio no envio e recebimento de e-mails.	
	Domínio na busca de informações na Internet.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante das informações do quadro 10, verifica-se que as demandas identificadas na percepção dos entrevistados (servidores municipais e secretários de administração) estão associadas aos dois primeiros campos, ou seja, competências genéricas e indicador de desempenho. Isso decorre do fato de tais informações estarem fortemente relacionadas com o cotidiano dos servidores municipais, principalmente no que se refere às dificuldades que os mesmos enfrentam para realizarem cursos de capacitação que auxiliem no aperfeiçoamento de suas atividades rotineiras.

A partir das competências genéricas e dos indicadores de desempenho, também foi possível levantar um conjunto de ações de capacitações propostas para sanar as dificuldades apresentadas pelos servidores de acordo com cada uma das categorias já mencionadas. Assim, descreve-se a seguir as minutas dessas referidas ações para fins de dimensionar sua possível eficácia.

Língua Portuguesa e Atualização Gramatical

Princípios básicos do estudo da Língua Portuguesa. A reforma ortográfica. Tipologia textual:

a) narração, descrição e dissertação. As classes gramaticais. Ortografia e dificuldades no uso da língua. Ênfase para técnicas de apresentação e produção de redação oficial. Estrutura da linguagem. Visão geral do português escrito. A qualidade da linguagem escrita e falada. Regras básicas para a correção de texto. Formas de comunicação. Barreiras na comunicação. Percepção e comunicações. Os termos técnicos, neologismos e os formatos linguísticos profissionais.

Gestão de Processos e Estrutura Organizacional

Ementa: Estudo das organizações e dos seus sistemas funcionais nas dimensões estrutural e processual com vistas ao seu funcionamento racional a fim de que se possam alcançar os objetivos institucionais com eficiência e eficácia.

Administração Pública

Ementa: A história do pensamento sobre administração pública. O modelo burocrático e sua crise. Reforma do Estado e introdução de mecanismos do setor privado na administração pública. Princípios da Nova Gestão Pública. As limitações destas inovações e as especificidades do setor público. Inovações e tendências recentes em uma perspectiva comparada. As reformas administrativas no Brasil.

Ética no Serviço Público

Conceitos de Ética Geral. Importância da conduta Ética na Gestão dos Negócios Públicos e Privados. Perfil do Gestor na verificação e aplicação de Recursos Públicos. Cuidados no exercício das Atividades do Estado e do Governo. Execução dos trabalhos no processo de relacionamento com as atividades privadas. Atitudes e Postura Ética.

Regime Jurídico Único

Servidor Público: Conceito, Cargos, Empregos, Função; Formas de Provimento dos Cargos Públicos; Forma de Vacância dos Cargos Públicos; Demissão; Posse em outro Cargo Inacumulável; Outras formas de Vacância de Cargos Públicos; Normas Constitucionais; Estabilidade; Exercício de Mandato Eletivo; Acessibilidade; Condições de Ingresso; Portadores de Necessidades Especiais; Direitos; Sistema Remuneratório; Proibição de Acumulação de Cargos; Direito Social dos Servidores Ocupantes de Cargos Públicos; Responsabilidade dos Servidores Públicos; Aposentadoria; Pensões; Lei N° 5810/94 – Regime Jurídico dos Servidores Públicos do Estado do Pará.

Direito Constitucional

Conceito e origem do direito constitucional. Tipos de constituição. Formação e tipos de Estado e de Governo. O poder constituinte e os poderes constituídos. O Preâmbulo da Constituição. Princípios Fundamentais. Direitos e Garantias Fundamentais.

Direito Administrativo I

Origem, objeto e conceito do Direito Administrativo. Regime Jurídico Administrativo. Ato Administrativo. Organização Administrativa. Terceiro Setor. Licitações, Contratos Administrativos e Convênios. Responsabilidade Extracontratual do Estado.

Direito Administrativo II

Agentes Públicos: definição e classificação. Direito Administrativo da Função Pública. Serviços Públicos. Concessão e Permissão de Serviços Públicos. A regulação do Serviço Público na Constituição e na legislação pertinente. A intervenção do Estado na propriedade. Bens Públicos. Processo administrativo.

Comunicação e Relações Interpessoais no Trabalho

Comunicação interpessoal. Técnicas de relações interpessoais. Técnicas de comunicação, relações de atendimento ao público. Aspectos de comportamento e personalidade. Relações humanas e interpessoais no trabalho. Técnicas de dinâmica de grupo e relações humanas no trabalho. Aspectos relacionados as necessidades básicas do cliente. Técnicas de liderança. Leis e aplicabilidade de dinâmica de grupo. Ética no trabalho e nas relações humanas. Gestão de recursos Humanos. Técnicas de motivação e trabalho em grupo

e Técnicas de organização pessoal e do trabalho.

Excelência no Atendimento ao Público

Importância do atendimento ao público em todos os segmentos da administração pública; Comunicação nas relações profissionais; Padronização do atendimento; Técnicas eficientes de atendimento ao cidadão: pessoal, telefônico e virtual.

Informática Básica

Introdução a Tecnologia da Informação. Processos de Integração e Comunicação de informações. Governo Eletrônico. Tecnologias Emergentes e suas aplicações empresariais. A Unidade da TI. Planilhas e pacotes estatísticos para análise de dados. Perspectivas da gestão de informações no setor público. Informação, cidadania e democracia. Transparência e acesso à informação.

Acredita-se, por fim, que a estruturação das ações de capacitação dos servidores públicos municipais observados não satisfaz, integralmente, às necessidades de aperfeiçoamento da prestação de serviços públicos aos munícipes, haja vista depender de fatores não abarcados no decorrer desta pesquisa, dentre os quais, pode-se citar, o nível de comprometimento dos gestores públicos para operar as mudanças organizacionais indispensáveis para atingir tais propósitos de excelência.

6 CONCLUSÕES

O modelo de gestão por competências tem sido utilizado como referência para a realização de reformas estatais em todo o mundo e se insere no contexto da gestão estratégica de pessoas, dado que se caracteriza pela capacidade de integração das atividades de gestão de pessoas e dessas com a estratégia da organização.

A tentativa de avaliação de necessidades de treinamento executada nesta pesquisa junto aos três municípios mostrou que este procedimento é de fundamental importância, pois permite o monitoramento das variáveis organizacionais com vistas ao planejamento de ações educacionais efetivas, mas que, antes disso, é de extrema relevância para detectar o nível atual de capacitação dos servidores.

De forma similar à análise de lacunas prevista no modelo estratégico, a tentativa de avaliação de necessidades de treinamento é o procedimento central indicado para a realização da capacitação de forma planejada, com a definição do escopo adequado das ações de treinamento, priorizadas conforme a sua importância e amplitude das lacunas de capacitação detectadas.

Assim, no âmbito da gestão pública municipal, em especial, referente aos municípios que serviram como objeto para esta pesquisa, verificou-se um cenário desfavorável à implementação das ações de capacitação em função tanto da resistência manifestada pela maioria dos entrevistados, quanto pela insuficiência em se focar apenas em treinamento, deixando de lado as transformações que essas próprias organizações deveriam passar no tocante à gestão estratégica de pessoas.

O trabalho possibilitou, ainda, compreender a importância da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações, aqui contextualizada para o setor público. Fica, assim, evidente, que os modelos da administração que dão conta dessa vertente, pautados na gestão estratégica, buscam valorizar o colaborador, mas, principalmente, coadunar os objetivos e demandas da organização com os objetivos e expectativas projetados pelo indivíduo que dela faz parte.

O percurso metodológico e as constatações possibilitadas pela pesquisa de campo apontaram para possíveis intervenções, no campo da gestão estratégica de pessoas no serviço público, com o objetivo de capacitar os servidores públicos municipais em prol da excelência na prestação de serviços e atendimento aos munícipes, constituindo-se como um dos primeiros a ser implementado pelo executivo municipal.

Foi com tal propósito, que este trabalho evidenciou as competências genéricas advindas das principais dificuldades apontadas pelos entrevistados, buscando-se associar a elas indicadores de desempenho capazes de satisfazer o seu pleno atendimento. De maneira complementar, indicou-se propostas de ações de capacitação técnica atinentes a cada uma dessas categorias, sistematizando a identificação, análise e correção de assimetrias no atendimento ao serviço público nos municípios em questão.

Em última instância, pode-se inferir que se a pesquisa não foi capaz de levantar todos os aspectos relacionados com a excelência do serviço público decorrente de ações de treinamento, desenvolvimento e educação, por outro, constituiu-se como um tímido passo para lançar luzes sobre essa importante área da gestão pública, mais especificamente, à gestão estratégica de pessoas no serviço público. Assim, com base no levantamento realizado é possível concluir que os servidores públicos dos três municípios pesquisados necessitam urgentemente de capacitação técnica básica.

REFERÊNCIAS

BELFORD. Rhecycelle Mota; SANTOS. Ediana di Franco Matos da Silva; TADEUCCI. Marilsa de Sá Rodrigues. Gestão por competências: um novo modelo gerencial. **Revista UNI. Imperatriz** (MA), ano 2, n. 2, p. 39-53. Jan./jul. 2012. Disponível em: <http://www.unisulma.edu.br/Revista_UniEd2_Belfort1_Santos_Tadeucci2.pdf> Acesso em: 12 fev. 2014.

BITTENCOURT. Maryângela Aguiar; ZOUIAN. Deborah Moraes, Escolas de Governo e a Profissionalização do Serviço Público: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Municipal de Manaus – FESPM. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá.** (MADE/UNESA). Rio de Janeiro, ano 10, v.14, n. 2, p.75-94, Maio/set. 2010. Disponível em: <<http://revistadireitobh.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/83/81>>. Acesso em: 8 jan. 2014.

BOOG. Gustavo; BOOG. Magdalena (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências.** 3ª ed. São Paulo: Gente Editora, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002. 1 v. 632 p.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de. **Treinamento e desenvolvimento:** reflexões sobre suas pesquisas científicas. Revista de Administração, São Paulo. v. 31. n. 2. p.112-125. Abr./jun. 1996.

BRASIL. **Decreto nº 5.707/2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Lex:** coletânea de legislação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 20 fev. 2014.

_____. **Plano de desenvolvimento regional sustentável do Xingu.** Brasília: MJ, 2011. Disponível em: http://www.mi.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=9cbd2d8c-9e8c-4db0-a362-f7f4af1e9b96&groupId=24915 Acesso em: 15/fev./2014.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995.** Revista do Serviço Público, v. 50. n.4, p. 5-30, 1999.

CARVALHO. Antônio Ivo de. et al. **Escolas de Governo e Gestão por Competências:** mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3302> Acesso em: 24 abr. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO. Ricardo Corrêa, **Ciência Política.** 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração; UFSC, 2012.

COSTA. Eduardo José Monteiro da. Planejamento territorial, gestão de políticas públicas e descentralização regional: a experiência do Estado do Pará. In: DALLABRIDA. Valdir Roque. **Governança territorial e desenvolvimento**: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

COSTA. Marco Antonio F. da; COSTA. Maria de Fátima Barrozo da, **Projeto de pesquisa**: Entenda e faça. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

ENGELS. Friedrich, **A origem da família, da propriedade privada e do Estado**. São Paulo: Global, 1984.

GEMELLI; Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de pessoas na administração pública**: o desafio dos municípios. Race, Unoese, v. 9, n. 1-2, p. 153-179, jan/dez, 2010.

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

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG. Mirian, **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

IBGE. **Município de Inhangapi/PA- IBGE/CIDADES/2013**. Disponível em: <[http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=150340&search=parajinha ngapi](http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=150340&search=parajinha%20ngapi)> Acesso em: 20 jan. 2014.

_____. **Município de Terra Alta/PA- IBGE/CIDADES/2013**. Disponível em: <[http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=150796&search=paral terra -alta](http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=150796&search=paral%20terra%20alta)>. Acesso em: 20 jan. 2014.

IDESP. Instituto de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental do Pará. **Indicadores de Qualidade Ambiental dos Municípios da Região de Integração Guamá**. Belém, 2012.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Finanças. Governo do Estado do Pará. **Estatística Municipal: Inhangapi**. Belém: IDESP, 2013. Disponível em: <<http://www.idesp.pa.gov.br/paginas/produtos/EstatisticaMunicipal/pdf/Inhangapi.pdf>> Acesso em 21 jan. 2014 às 14h01.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Finanças. Governo do Estado do Pará. **Estatística Municipal: Terra Alta**. Belém: IDESP, 2013. Disponível em: <<http://www.idesp.pa.gov.br/paginas/produtos/EstatisticaMunicipal/pdf/TerraAlta.pdf>> Acesso em: 21 jan. 2014 às 14h08.

INHANGAPI. Prefeitura Municipal de, **Site da Prefeitura**: 2013. Disponível em: <<http://www.inhangapi.pa.gov.br/prefeito.php>> Acesso em: 21 jan. 2014.

JESUS. Anderson Macedo de; MOURÃO. Luciana, Conhecimento organizacional em escolas de governo: um estudo comparado. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de

Janeiro: v. 46, n. 4, p. 939-68, ul./ago. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-J76122012000400003&script=sci_arttext> Acesso em: 19 mar. 2014.

JOHNSON. Allan G., **Dicionário de sociologia**: guia prático da linguagem sociológica. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1997.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais**. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana; (Colaboradores) COELHO, Acileide Cristiane F. [et al.]. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MATIAS-PEREIRA. José, **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NOGUEIRA FILHO. Octaciano Costa, **Introdução à ciência política**. Brasília, DF: Senado Federal, Unilegis, 2006.

PANTOJA. Maria Julia; IGLESIAS. Marcia; BENEVENUTO. Renata; PAULA. Arlete de, **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: Uma Caracterização da Capacitação por Competências na Administração Pública Federal**. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília/DF, n. 4, p. 5 - 6 abr. 2012.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. **Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro**. *Organizações & Sociedade*, v.15, n.46, jul./set. 2008. p. 39-55.

PIRES. Alexandre Kalil, et al. **Gestão por Competências em organizações de governo: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/383/livro_gestao_competencias.pdf?sequence=1> Acesso em: 2 fev. 2014.

PRATA, C. M. As várias faces da relação cidadão x estado: antigos papéis e novas metáforas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu/PR: ANPAD, 1998.

RIBEIRO, José Tarcísio Alves et al. **Continuidade e mudança no fortalecimento institucional no estado do Pará**. In: VELOSO, João Francisco Alves et al. **Gestão Municipal no Brasil: um retrato das prefeituras**. Brasília, DF: IPEA, 2011.

RIBEIRO, Liliane Alecrim et al. Análise de necessidades de treinamento para a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, p.1-16, set/2012.

RICHARDSON. Roberto Jarry, **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. 15 reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

RNEG. Rede Nacional de Escolas de Governo. **Documento elaborado pelo Comitê Gestor da Rede Nacional de Escolas de Governo**: submetido à consulta das instituições componentes da Rede e aprovado em setembro/2012. RNEG: 2013. Disponível em: <http://www2.ena.gov.br/rede_escolas/images/rede%20de%20escolas%20de%20governo.pdf> Acesso em: 22 jan. 2014.

SANTOS. Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUZA. Eda Castro Lucas de, **A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais**. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro: v. 36, n. 1, p. 73-83, Jan./fev. 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6428/5012>> Acesso em: 8 jan. 2014.

TONELLI. Maria José; LACOMBE. Beatriz Maria Braga; CALDAS. Miguel Pinto. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo**. IN: BOOG. Gustavo; BOOG. Magdalena (Coord.). Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências. 3. Ed. São Paulo: Gente Editora, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002. 1 v. 632 p.

VELOSO. João Francisco Alves, et al. Uma visão inicial dos subsistemas da gestão Pública municipal. In: **Gestão municipal no Brasil: um retrato das prefeituras**. Brasília, DF: IPEA, 2011. p. 11-39. Disponível em: <http://issuu.com/marcossee/docs/gest_o_municipal_no_brasil/5> Acesso em: 3 fev. 2014.

VERGARA. Sylvia Constant, **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIDAL. Josep Pont, **Continuidade e mudança na gestão pública do Estado do Pará: uma introdução**. Jundiaí: Paco Editorial, 2011.

VOLPATO. Gilson Luiz, **Ciência: da filosofia à publicação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013.

WEBER. Max, **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 4. ed. 3. reimp. Brasília, DF: UNB, 2012.

WEFFORT. Francisco C., **Os Clássicos da política: Maquiavel, Hobbes, Locke, Montesquieu, Rousseau, “o Federalista”**. 13. ed. Ática: São Paulo, 2000.

WOOD JUNIOR, Thomas. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A- FORMULÁRIO - SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS (REGIÃO DE INTEGRAÇÃO GUAMÁ)

O presente questionário tem por objetivo a coleta de informações para subsidiar uma dissertação de mestrado, direcionada à implantação de uma *Proposta de Plano de Capacitação Técnica para Servidores Públicos Municipais da Região de Integração Guamá: Projeto para Castanhal, Curuçá, Inhangapi, Santa Izabel e Terra Alta*. Assim, solicito sua colaboração no preenchimento dos quesitos abaixo. Muito Obrigado.

I. PERFIL SÓCIOECONÔMICO:

- 1) **Idade?** _____
- 2) **Estado Civil?**
- () Solteiro
- () Casado
- () União Estável
- () Divorciado
- () Viúvo
- 3) **Há quanto tempo exerce suas atividades na Secretaria aonde trabalha?**
- () menos de 5 anos
- () de 5 à 10 anos
- () de 10 à 15 anos
- () mais de 15 anos
- 4) **Em média, qual o seu salário (remuneração)?**
- () até 5 sal. min.
- () de 5 à 7 sal. min.
- () de 7 à 10 sal. min.
- () mais de 10 sal. min.
- 5) **Qual o seu nível de escolaridade?**
- () 1º grau
- () 2º grau
- () Nível Superior
- () Especialização
- () Mestrado
- () Doutorado

II. CAPACITAÇÃO PROPORCIONADA PELA GESTÃO MUNICIPAL:

- 1) **A Secretaria/Prefeitura proporciona treinamento e capacitação para a atuação adequada de seus processos/funções operacionais.**
- a) Concordo Fortemente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo Fortemente
- 2) **A Secretaria/Prefeitura disponibiliza material de trabalho adequado e investimentos para melhorar as atividades.**
- a) Concordo Fortemente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo Fortemente
- 3) **A Secretaria/Prefeitura é capaz de adotar estratégias para gerir conhecimento de seu pessoal.**
- a) Concordo Fortemente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo Fortemente
- 4) **Os treinamentos e cursos oferecidos pela Secretaria/Prefeitura satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento?**
- a) Concordo Fortemente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo Fortemente
- 5) **Na sua opinião a Secretaria/Prefeitura define claramente o que espera de você em relação ao seu desempenho individual?**
- a) Concordo Fortemente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo Fortemente
- 7) **Na sua opinião, há uma política voltada para a capacitação na Secretaria/Setor aonde você trabalha?**
- a) Concordo Fortemente
- b) Concordo

c) Discordo

d) Discordo Fortemente

III – DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES:

1) Grau de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução do seu trabalho que a Secretaria/Prefeitura lhe concede.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2) Relevância que a tarefa que você desempenha tem na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da Secretaria/Prefeitura aonde você trabalha.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3) Uso por parte da Secretaria/Prefeitura aonde você trabalha de uma larga escala das suas capacidades e habilidades.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4) Processo de educação contínua que a Secretaria/Prefeitura aonde você trabalha adota para o desenvolvimento das suas potencialidades e aplicação das mesmas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

IV - HABILIDADES E CONHECIMENTOS:

A) Domina a língua portuguesa padrão.

- () Não domino
 () Possuo pouco domínio
 () Possuo domínio médio
 () Domino quase totalmente
 () Domino completamente

B) Domina outros idiomas.

- () Não domino
 () Possuo pouco domínio
 () Possuo domínio médio
 () Domino quase totalmente
 () Domino completamente

C) Possui noções/Domina as técnicas de digitação.

- () Não domino
 () Possuo pouco domínio
 () Possuo domínio médio
 () Domino quase totalmente
 () Domino completamente

D) Conhece/Domina a estrutura organizacional da Secretaria/Prefeitura aonde você trabalha.

- () Não domino
 () Possuo pouco domínio
 () Possuo domínio médio
 () Domino quase totalmente
 () Domino completamente

E) Conhece/Domina técnicas de arquivamento.

- () Não domino
 () Possuo pouco domínio
 () Possuo domínio médio
 () Domino quase totalmente
 () Domino completamente

F) Domínio/Noções de contabilidade.

- () Não domino
 () Possuo pouco domínio
 () Possuo domínio médio
 () Domino quase totalmente
 () Domino completamente

G) Conhece/Domina o Regime Jurídico Único.

- () Não domino
 () Possuo pouco domínio
 () Possuo domínio médio
 () Domino quase totalmente
 () Domino completamente

H) Noção de relações humanas.

- () Não domino
 () Possuo pouco domínio
 () Possuo domínio médio
 () Domino quase totalmente
 () Domino completamente

I) Domina o funcionamento do Windows (Word / Excel / Power Point, etc.).

- () Não domino

- Possuo pouco domínio
- Possuo domínio médio
- Domino quase totalmente
- Domino completamente

J) Domínio de enviar e receber e-mails.

- Não domino
- Possuo pouco domínio
- Possuo domínio médio
- Domino quase totalmente
- Domino completamente

K) Busca de informações de interesse na Internet.

- Não domino
- Possuo pouco domínio
- Possuo domínio médio
- Domino quase totalmente
- Domino completamente

L) Conhece a estrutura organizacional do setor aonde você exerce suas atividades.

- Não domino
- Possuo pouco domínio
- Possuo domínio médio
- Domino quase totalmente
- Domino completamente

M) Domina as normas de redação oficial.

- Não domino
- Possuo pouco domínio
- Possuo domínio médio
- Domino quase totalmente
- Domino completamente

N) Domina a redação de documentos, correspondências, relatórios e atas.

- Não domino
- Possuo pouco domínio
- Possuo domínio médio
- Domino quase totalmente
- Domino completamente

V - ATITUDES QUE SERVIDORES MUNICIPAIS DEVEM APRESENTAR:

A) Ser gentil, tratando o público com cordialidade.

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Discordo
- Discordo Fortemente

B) Ser organizado, deixando os documentos do setor em ordem.

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Discordo
- Discordo Fortemente

C) Ter atenção na execução dos trabalhos.

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Discordo
- Discordo Fortemente

D) Ser comprometido com o trabalho.

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Discordo
- Discordo Fortemente

E) Estar disposto a colaborar com colegas na execução das tarefas.

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Discordo
- Discordo Fortemente

F) Ter boa interação com colegas de trabalho.

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Discordo
- Discordo Fortemente

G) Controlar o material de consumo, zelando pelo seu bom uso.

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Discordo
- Discordo Fortemente

H) Ter paciência ao realizar atendimento ao público.

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Discordo
- Discordo Fortemente

I) Buscar cumprir os prazos estabelecidos.

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Discordo

Discordo Fortemente

J) Estar disposto a colaborar com colegas na execução das tarefas.

Concordo Fortemente

Concordo

Discordo

Discordo Fortemente

K) Ser pontual.

Concordo Fortemente

Concordo

Discordo

Discordo Fortemente

L) Ter iniciativa.

Concordo Fortemente

Concordo

Discordo

Discordo Fortemente

APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO - SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS (REGIÃO DE INTEGRAÇÃO GUAMÁ)

O presente questionário tem por objetivo a coleta de informações para subsidiar uma dissertação de mestrado, direcionada à implantação de uma *Proposta de Plano de Capacitação Técnica para Servidores Públicos Municipais da Região de Integração Guamá: Projeto para Castanhal, Curuçá, Inhangapi, Santa Izabel e Terra Alta*. Assim, solicito sua colaboração no preenchimento dos quesitos abaixo. Muito Obrigado.

Roteiro de Perguntas para a Entrevista com os Secretários de Administração:

I. PERFIL SÓCIOECONÔMICO:

- | | |
|---|--|
| <p>1) Idade? _____</p> <p>2) Estado Civil?</p> <p>() Solteiro</p> <p>() Casado</p> <p>() União Estável</p> <p>() Divorciado</p> <p>() Viúvo</p> <p>3) Há quanto tempo exerce suas atividades na Secretaria aonde trabalha?</p> <p>() menos de 5 anos</p> <p>() de 5 à 10 anos</p> <p>() de 10 à 15 anos</p> <p>() mais de 15 anos</p> | <p>4) Em média, qual o seu salário (remuneração)?</p> <p>() até 5 sal. min.</p> <p>() de 5 à 7 sal. min.</p> <p>() de 7 à 10 sal. min.</p> <p>() mais de 10 sal. min.</p> <p>5) Qual o seu nível de escolaridade?</p> <p>() 1º grau</p> <p>() 2º grau</p> <p>() Nível Superior</p> <p>() Especialização</p> <p>() Mestrado</p> <p>() Doutorado</p> |
|---|--|

II. A SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO:

- | | |
|--|---|
| <p>6) A Secretaria faz parte de alguma Rede de Escolas de Governo?</p> <p>a) Sim</p> <p>b) Não</p> <p>Caso sim, há quanto tempo?</p> <p>a) há 6 meses atrás</p> <p>b) há 1 ano atrás</p> <p>c) há mais de 1 ano</p> <p>d) há mais de 2 anos</p> <p>e) há 4 anos ou mais</p> <p>Caso sim, quais municípios fazem parte dessa Rede?</p> <p>R:</p> <p>7) Existe a necessidade de formação e aperfeiçoamento?</p> <p>a) Sim</p> <p>b) Não</p> | <p>8) Existe o interesse do Município/Secretaria em montar uma Escola de Governo? (Unidade de Treinamento).</p> <p>a) Sim</p> <p>b) Não</p> <p>Caso sim, existe alguma verba para isso? Qual?</p> <p>R:</p> <p>9) A Secretaria realiza capacitação técnica (cursos, palestras, treinamento, etc) aos servidores do município?</p> <p>a) Sim</p> <p>b) Não</p> <p>Caso sim, qual foi a última vez em que ocorreu?</p> <p>R:</p> <p>Tal capacitação técnica é pago pelo município?</p> <p>a) Sim</p> <p>b) Não</p> |
|--|---|

Caso não, como é pago?

R:

Caso sim, existe uma complementariedade entre a capacitação em relação a(os) outro(s) município(s) da Região de Integração?

a) Sim

b) Não

Caso sim, qual/quais o(s) é/são o(s) curso(s) mais demandados?

R:

10) Como é a relação do Município/Secretaria com a EGPA, com relação a oferta/efetivação da capacitação dos servidores?

R:

11) De modo geral, quais são os cursos mais demandados pela(s) Secretaria(s)?

R:

12) Existe uma Rede (de cooperação) entre a o Município e a EGPA e/ou outra(s) Escola(s) de Governo Municipais do Estado do Pará?

R:

Apêndice C - ENTREVISTA - SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS (REGIÃO DE INTEGRAÇÃO GUAMÁ)

O presente questionário tem por objetivo a coleta de informações para subsidiar uma dissertação de mestrado, direcionada à implantação de uma *Proposta de Plano de Capacitação Técnica para Servidores Públicos Municipais da Região de Integração Guamá: Projeto para Castanhal, Curuçá, Inhangapi, Santa Izabel e Terra Alta*. Assim, solicito sua colaboração no preenchimento dos quesitos abaixo. Muito Obrigado.

Roteiro de Perguntas para a Entrevista sobre a EGPA:

1 - A EGPA possui uma Rede de Escolas de Governo?

Caso sim, há quanto tempo existe?

Qual (quais) município(s) faz(em) parte dessa Rede?

Qual (quais) município(s) faz(em) parte dessa Rede?

3 – Existe algum ou alguns municípios com interesse em montar uma Escola de Governo? (Unidade de Treinamento)

Caso sim, qual ou quais os municípios interessados?

4 – A EGPA realiza capacitação técnica (cursos, palestras, treinamento, etc) nos municípios que fazem parte da Região de Integração Guamá?

Caso sim, qual ou quais os municípios?

Tal capacitação técnica é pago pelos municípios?

5 - Existe uma complementariedade entre as Escolas de Governo (Financiamento, Custos de Cursos, Público)?

6 - Os municípios da Região de Integração Guamá fazem capacitação na EGPA?

7 - Caso sim, qual é o tipo de curso que eles mais frequentam?

8 - Como é a relação da EGPA com os municípios dessa Região de Integração?

9 - Na EGPA, de modo geral, quais são os cursos que os municípios mais demandam?

10 - Quais são os municípios do Pará que mais demandam cursos?

11 - Desses cursos, que são mais demandados, qual o custo deles?

12 - Quem são os professores?

13 - Como os professores são escolhidos?

14 - Qual o custo da hora-aula do professor?

15 - Qual o custo do aluno para a EGPA?

16 - Esse custo depende do curso?

17 - A EGPA tem interesse em descentralizar nos municípios?

18 - Existe uma Rede (de cooperação) entre a EGPA e os governos e/ou Escolas de Governo Municipais do Estado do Pará?

19 - Qual é e como se executa o critério de diferenciação de pagamento para profissionais com diferentes titulações?