

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES**

**Aluno(a):** Ana Paula da Silva Salles

**Orientador(a):** Cátia Raquel Felden Bartz

**RESUMO:** A gestão estratégica de pessoas desempenha um papel crucial na inovação da administração pública. Este resumo acadêmico aborda o tema do treinamento e capacitação de servidores como um componente essencial para promover a inovação na administração pública, como objetivo geral limitou-se a investigar sobre a percepção dos servidores sobre a relevância dos treinamentos para gerar inovação. O estudo classificou-se como qualitativo, e a técnica utilizada para analisar os dados coletados foi a análise de conteúdo. Primeiramente foi utilizada a matriz GUT, para identificar e classificar as principais demandas sobre capacitações dos servidores. Os resultados apontaram para uma demanda por Treinamentos orçamentários, Capacitação de Gestores Municipais de saúde, Gestão de pessoas, Cursos de inteligência artificial para otimizar o tempo em processos burocráticos, E social, Controle e planejamento Estratégico e Especialização em Gestão Pública. No que se refere a importância da gestão de pessoas, existe um entendimento que a função dos gestores públicos é buscar ferramentas para desenvolver os servidores. No entanto, percebe-se que não existe atualmente um planejamento para qualificar e capacitar os servidores públicos. Para finalizar, recomenda-se que sejam realizadas parcerias com instituições de ensino, para que sejam ofertadas capacitações no âmbito das competências técnicas e humanas. Os resultados deste estudo revelaram que o treinamento e a capacitação desempenharam um papel fundamental como facilitadores da inovação na administração pública.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica de pessoas, Administração Pública, Inovação.

**ABSTRACT:** Strategic people management plays a crucial role in public administration innovation. This academic summary addresses the topic of training and qualification of civil servants as an essential component to promote innovation in public administration. The general objective was limited to investigating the employees' perception of the relevance of training to generate innovation, the study was classified as qualitative, and the technique used to analyze the data collected was content analysis. Firstly, the GUT matrix was used to identify and classify the main demands on employee training. The results pointed to a demand for budgetary training, training of municipal health managers, people management, artificial intelligence courses to optimize time in bureaucratic processes, social and control, strategic planning and control and specialization in public management. Regarding the perception of municipal public managers about the importance of people management, there is an understanding that the role of public managers is to seek tools to develop employees. However, it is clear that there is currently no planning to qualify and train public servants. Finally, it is recommended that partnerships be formed with educational institutions, so that training can be offered in the scope of technical and human skills. The results of this study revealed that training and capacity building played a fundamental role in facilitating innovation in public administration.

**Keywords:** Strategic people management, Public Administration, Innovation.

## 1 INTRODUÇÃO

Na visão do estudioso Mazzucato (2014) inovar é inserir o novo em ação, empreendendo mudanças incrementais ou radicais visando a intelectualidade humana, expondo a real importância do desenvolvimento de pessoas e a qualificação dos servidores no setor público. De acordo com estudos realizados por Calvalcante et al (2017), o desempenho da administração pública pode ser melhorado com o desenvolvimento de políticas públicas e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade por meio da inovação e de novos gestores qualificados. Para potencializar a inovação e a capacitação dos novos gestores públicos, é fundamental investir em programas profissionalizantes que facilitem o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais.

Conforme Dutra (2009, p. 42): Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.

Para Cunha (2010) é essencial focar em ações de treinamento e aperfeiçoamento de novas práticas de gestão que possam estimular a criatividade, promovendo a inovação nas políticas de gestão pública mostrando a diferença entre o setor privado e o público. Calvalcante e Cunha (2017) explicam que no setor público e privado diferem na forma como medem a qualidade, o lucro é uma medida de qualidade no setor privado, enquanto a eficiência e eficácia no atendimento das necessidades da sociedade é como a qualidade é medida no setor público. No setor público, a qualidade é preservada por meio de supervisão e políticas públicas, enquanto no setor privado ela é normalmente sustentada por meio de concorrência e regulamentações.

Apesar das variações na avaliação e manutenção da qualidade, os setores público e privado permanecem dedicados a oferecer serviços superiores e satisfazer os requisitos e expectativas dos clientes realizando um estudo de caso à partir da análise de comparação do decreto Nº 5.707/2006, que por sua vez nos remete o contrário mostrado no dia a dia nas repartições públicas. O foco do Decreto nº 5.707/2006 é a capacitação e o direcionamento de esforços para a aprendizagem contínua nas instituições, de forma a impactar o desenvolvimento de competências individuais e institucionais (Silva; Mello, 2013).

De acordo com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP, 2006), o real objetivo da pesquisa, é tornar a qualidade de prestação de serviço aos cidadãos mais eficaz, através do desenvolvimento e de uma capacitação adequada propondo não só ao cidadão, mas como ao servidor público, uma satisfação em prestar e receber o serviço prestado. A gestão de pessoas na administração pública federal assumiu contornos de política pública com edição também com base na (PNDP, 2006) instituída pelo Decreto Federal nº 5.707/2006, e com programas e ações que vêm sendo implementados com o propósito de sua efetivação.

Para Lynn (1997), a inovação no governo estaria devidamente definida como uma transformação fundamental, disjuntiva e original das tarefas essenciais nas organizações e realizadas pelas pessoas. No entendimento do autor, a inovação muda estruturas profundas, modificando-as permanentemente. Lynn (1997) explica que nos países da América Latina, o Estado é o principal responsável pelo progresso e evolução, com isso a capacitação administrativa passou a ser fundamental para gerir demandas advindas e complexas no que se refere a capacitação administrativa.

O conceito de inovação foi desenvolvido para se adequar às necessidades dos setores de ciência e tecnologia como forma de se sobressair à competição internacional. Logo, nas suas origens, o termo tratava de transformações puramente tecnológicas, mas hoje podem ser compreendidas como transformações de diferentes graus para métodos tradicionais de trabalho (Coutinho, 2000: 51). Inovação é resultado de um esforço coletivo que envolve uma mudança nas crenças, valores e atitudes de uma equipe de trabalho e da organização que ela compõe como um todo Coutinho, (2000)

Para Tidd e Bessant (2013) inovação, é um importante instrumento de desenvolvimento de negócios, de novos produtos e de criação de serviços diferenciados que possibilitam novas formas de ver o mundo e de interagir socialmente. Ademais, os processos inovadores ocorrem independente do ambiente, não necessariamente o ambiente empresarial, sendo as pessoas as responsáveis pelas ideias e criação de novos valores.

Com o pensamento do mesmo autor a inovação é mais do que um novo produto, uma nova tecnologia, é o aprimoramento, o aperfeiçoamento e a diferenciação dos produtos já existentes. Muitas vezes é a resposta a uma necessidade de mudança, real ou percebida, em um buscar pela compreensão clara das necessidades e do caminho para satisfazê-las (TIDD, BESSANT, 2013)

Conforme Dutra (2009), para que estas políticas, relacionadas a gestão de pessoas, sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.

De acordo com Bennis (1976), uma das formas mais comuns de se constatar a mudança no mundo foi por meio da inovação tecnológica, subordinada aos avanços industriais e, principalmente, à transição dos regimes autocráticos para os democráticos. Com isso, sobre uma visão geral do estudo presente, o intuito é investigar soluções mais precisas de conhecimento a ser passado a nova geração de gestores, que por muitas vezes são despreparados a prestarem um serviço de adequado à população.

O treinamento visa preparar as pessoas para o desempenho de determinadas tarefas mediante um processo contínuo de atualização dos procedimentos pertinentes ao cargo ocupado, sendo considerado item indispensável para as organizações que desejam a qualidade total (TACHIZAWA et. al, 2004). As organizações públicas, diferentemente das empresas privadas, normalmente não lidam com as demandas de mercado nem se preocupam tanto com as mudanças socioeconômicas, deixando assim, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, muitas vezes, em segundo plano. Isso pode resultar em má qualidade dos serviços e falta de funcionários capacitados, situação bem traduzida na deficiência da qualificação do quadro de pessoal dos órgãos públicos que, muitas vezes, gera desperdício de recursos técnicos, financeiros e humanos, causando elevação dos custos operacionais e queda na qualidade dos serviços ofertados à sociedade (MELO, 2010).

A existência de funcionários que são nomeados para cargos comissionados independente da sua qualificação, geram direta ou indiretamente problemas no atendimento ao cidadão (SANTOS; VICENTIN, 2012). As mazelas do atendimento em repartições públicas já foram consideradas como parte integrante da cultura organizacional do serviço público (CUNHA, 2010), o atendimento é a vitrine da instituição, sendo o servidor o principal elo de ligação entre o cidadão e a administração pública, seu desempenho é fundamental para imagem da instituição. Diante do exposto, o principal questionamento deste trabalho é: **qual a percepção dos gestores das secretarias de administração pública do município de**

## **Santana do Livramento sobre o impacto do treinamento e da capacitação na qualidade dos serviços prestados?**

Para atender ao problema de investigação, esse estudo tem como objetivo geral identificar e analisar a percepção dos servidores sobre a relevância dos treinamentos para gerar inovação nas secretarias de administração pública do município de Santana do Livramento. Para mapear e conduzir essa investigação, elencou-se como objetivos específicos: a) identificar as necessidades de treinamento da secretaria de administração; b) coletar informações sobre a visão dos servidores públicos sobre a gestão estratégica e c). Quais as características da gestão de pessoas atualmente na gestão pública no município pesquisado.

O estudo busca ampliar o conhecimento sobre, a importância no investimento em capacitações, com ênfase nos servidores para uma prestação de serviço de qualidade para a população, elaborando estratégias, adaptando planos de desenvolvimento e aprendizado, que se tornem viáveis e sejam condizentes com o proposto. Em suma, trazer uma visão ampla do problema enfrentado nas repartições públicas, com a falta de qualificação, dando ênfase na importância de trazer para o setor público a mesma estratégia de desenvolvimento e aprendizado que o setor privado desenvolve em suas intuições. Sabendo que quando se fala em inovar, ainda existe uma certa resistência dentro do setor público em adotar novas práticas de desenvolvimento, até mesmo porque requer mudanças, não só em termos de trabalho, mas de rotina e principalmente de comportamento. Mas para termos êxito nesse estudo, é importante adotar práticas de estratégias que traga interesse e que supra a real necessidade em reparar essa falha que ocorre dentro do setor público de Santana do Livramento.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para superar os desafios da gestão de pessoas, as organizações públicas precisam de um ambiente propício à inovação, que estimule a experimentação de novas práticas e abordagens de gestão, além de uma liderança comprometida com a inovação e uma cultura organizacional que promova a capacitação e a melhoria contínua (MAZZUCATO, 2014). A capacitação dos servidores públicos, é um importante meio para a modernização e efetividade das organizações públicas, e sua adoção deve ser incentivada e apoiada por políticas públicas e estratégias organizacionais adequadas, conclui em seus estudos Mazzucato (2014).

O ordenamento legal brasileiro, na Lei 10.973 de 2004, considera por inovação a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (BRASIL, 2004). De acordo com o Manual de Oslo (2005), inovação é um processo caracterizado pela geração de um produto/serviço, ou processo original ou aprimorado em uma organização. Tigre (2006) acrescenta que a inovação tem a capacidade de destacar e gerar valor na perspectiva do mercado, e dentro da lógica pública prestar serviços eficientes. Na lógica de Tidd, Bessant e Pavitt (2005) a tecnologia não é fator determinante para que ocorram inovações nas organizações, e sim um meio pelo qual elas podem ocorrer. Para estes autores, o principal fator gerador de inovação é o conhecimento e as relações interorganizacionais.

Cunha (2017) defende que os laboratórios de inovação podem servir como áreas seguras e estruturadas para que gestores e servidores experimentem ideias, aprimorem processos e desenvolvam soluções criativas para os desafios da gestão pública. Outra medida que pode ser tomada envolve a cultura organizacional e é importante que as organizações governamentais estejam abertas e promovam a capacitação contínua, reconheçam e valorizem iniciativas inovadoras e estimulem a criatividade e a experimentação (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008). Isso pode ser facilitado por intermédio de campanhas de conscientização, esquemas de reconhecimento e recompensa por mais práticas e valores inovadores nas políticas de RH e gestão. Dessa forma, a inovação deve estar aliada aos

objetivos estratégicos e ao planejamento estratégico dos órgãos da administração pública, a fim de promover efetivamente a eficácia dos serviços e fortalecer a governança pública (MAZZUCATO,2013).

Para Cavalcante e Cunha (2017) a inovação caracteriza-se pelo aprimoramento da transparência e responsabilização pela disseminação do governo eletrônico, pela criação de formas de participação cidadã na produção de bens públicos, por ações em rede com entes não governamentais e pelo desenvolvimento da tecnologia para aumentar a qualidade dos serviços públicos. A visão de Cavalcante e Cunha (2017), esta alinhada com as pesquisas de Montenegro et al (2021), que afirmam que a inovação processual é aquela que tem como objetivo aumentar a competitividade e agregar valor aos produtos e serviços.

Nesse contexto, inclui-se os achados de Seek e Diehl (2018) e Serafin et al (2022), que afirmam que gestão de pessoas é fundamental para o comportamento inovador de uma organização, visto que é a área responsável pelas práticas relacionadas a capacitação dos servidores, os quais possuem potencial para a criação de vantagem competitiva, gerando serviços com valor agregado e satisfação do cidadão.

Desse modo, pela lógica sistêmica da inovação, tão importante quanto gerar produção e circulação de conhecimento, oportunidades de interação e habilidades básicas e alavancadas da inovação, é também a constituição de uma estrutura que permita que organizações inovadoras se constituam. Uma visão sistêmica e evolucionária reivindica que se invista em maneiras de se criar organizações públicas que sejam, da porta para fora e da porta para dentro, empreendedoras (MAZZUCATO, 2015).

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

A Gestão por Competências, estratégia que é aliada para o desenvolvimento da capacitação, tem como objetivo, na sua implementação no serviço público, a melhoria na eficiência e nos resultados. Esse tipo de gestão possui como referência alguns eventos cujo foco é a capacitação (como por exemplo estágios, seminários, aprendizagem em serviço, congressos, cursos à distância e presenciais) e o Plano Plurianual do governo (AMARAL, 2006). Na visão de Dutra (2016), possuir conhecimentos, habilidades e atitudes não é suficiente para uma pessoa garantir benefícios diretos à organização, isto é, as competências devem ser um conjunto de todas essas capacidades necessárias, alinhadas a estratégia da organização. Assim, o alinhamento entre as competências organizacionais e individuais potencializa o desempenho e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais (DUTRA, 2016).

Cavalcante *et. al.* (2017) acreditam que a inovação pode contribuir ainda para a geração de valor no setor público. Explicita que, por meio de soluções inovadoras, a administração estará preparada para o enfrentamento de problemas públicos dos mais variados e complexos possíveis, combater as epidemias e o terrorismo; lidar com ameaças de mudanças climáticas; melhorar o sistema educacional; diminuir as taxas de crimes e presidiários; reduzir a violência doméstica e sexual; prevenir contaminações de tragédias ambientais; aumentar a eficiência da saúde e da educação pública, tornando possível reduzir seus custos; e melhorar o bem-estar da população em geral.

A inovação como prioridade de agenda para o setor público encontra amparo em Cavalcante *et. al.* (2017), que destacam a adoção de ações inovadoras como imperativas para o setor, principalmente, quando consideradas as demandas por mais participação social na

construção de políticas públicas e qualidade nos serviços públicos ofertados, em detrimento de restrições fiscais e como forma de se obter maior confiança e legitimidade. Cavalcante e Camões (2017) procuraram explorar a adequação das inovações do governo federal à luz das principais tendências atuais e demonstraram que praticamente todas elas, em diferentes graus, estão incorporadas nas iniciativas inovadoras reconhecidas como tal.

De acordo com Cavalcante e Cunha (2017), é possível identificar um conjunto de tendências inovadoras que têm se mostrado extremamente úteis nos últimos anos. Essas tendências têm como objetivo aprimorar a transparência e a responsabilização do governo eletrônico, promover a participação cidadã na produção de bens públicos, estabelecer parcerias com entidades não governamentais e impulsionar o desenvolvimento tecnológico para melhorar a qualidade dos serviços públicos. Nessa perspectiva, é fundamental destacar a importância de estarmos atentos às oportunidades de inovação que surgem a cada dia. O avanço da tecnologia tem possibilitado um maior nível de transparência na gestão governamental, garantindo que os cidadãos tenham acesso às informações necessárias para a tomada de decisões consciente.

As atividades inovadoras sejam públicas ou privadas de um país são fortemente influenciadas pela política nacional, bem como a presença e a vitalidade das instituições públicas. Em outras palavras, a inovação depende da intensidade de interação entre o setor privado, as estratégias políticas e as instituições do setor público para tornar o país e as empresas competitivas (BARBOSA, 2005).

Cavalcante e Cunha (2017) defendem a criação de expedientes que deem estrutura para que inovações emergjam. Tal regulamentação pode ser justificada em associação com a diretriz do inciso I do art. 4º do Decreto nº 9.203/2017. Cavalcante e Cunha (2017) também demonstraram que a criação de laboratórios de inovação já é um fenômeno presente e que rompe com o modelo de burocracia estatal.

Cavalcante e Cunha (2017) propõem a implementação de medidas que permitam o surgimento de inovações. Essas medidas serão justificadas com base no princípio previsto no inciso I do artigo 4º do Decreto nº 9.203/2017. Os autores também observam que os laboratórios de inovação já estão surgindo e desafiando o modelo burocrático do governo. Além disso, Cavalcante e Cunha (2017, p. 15.35) destacam a importância de o Estado promover a disseminação do conhecimento, o que requer uma melhoria na divulgação de práticas inovadoras por meio de marketing e do estabelecimento de um plano de comunicação institucional sobre o assunto.

Segundo Cavalcanti (1979), a influência da questão ambiental no processo de mudança é clara. Para a autora, quaisquer que sejam os formatos de transformação das organizações, os mesmos só terão os seus “porquês”, “o que” e “como” respondidos se observarem e entenderem as modificações ambientais (valores, produtos, relações, demandas socioeconômicas, tecnologias e anseios).

Mulgan (2007) também reflete sobre a incerteza que envolve os resultados, a desunião e a falta de comunicação entre os departamentos da Administração Pública, bem como a falta de incentivo em setores monopolistas. É preciso ter paciência para colher os frutos das mudanças, pois inicialmente pode parecer um investimento certo. Além disso, a estrutura da departamentalização das organizações dificulta o compartilhamento de melhorias e integração entre os órgãos públicos, e até mesmo dentro deles. Além do mais, a falta de competição gerada pelos monopólios não estimula a criatividade, uma vez que a inovação exige um investimento específico e o retorno nem sempre compensa o esforço.

A capacitação, quando focada nas competências, baseia-se nas habilidades que já existem na pessoa e no que falta para que elas possam chegar também às habilidades que a organização necessita, além de focar na atividade laboral que aquele funcionário exerce. Esse

processo é extremamente necessário, pois irá impactar na maior eficácia das atividades realizadas e nos resultados da organização como um todo.

O maior desafio da Administração pública é proporcionar à organização pessoas com características superiores, experientes, capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, atitudes e valores. As organizações da Administração Pública possuem natureza permanente, porém, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo. Desta forma, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com essas mudanças. Isso obriga a área de Recursos Humanos a desenvolver estratégias com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes.

Enfatizando não somente em treinamento e capacitação profissional, mas também na importância do cuidado mental dos servidores, para que os mesmos contribuam com exatidão e desempenham um trabalho de qualidade, tendo em vista que, seu papel na sociedade é de suma importância e por vezes desvalorizados.

Matos e Guimarães, (2005) acreditavam que a criatividade e a inovação são normalmente atividades complementares, uma vez que a criatividade gera a base da inovação, a qual em seu desenvolvimento, produz novas dificuldades que devem novamente ser resolvidas com a criatividade. Não é possível conceber inovação sem ideias criativas como ponto de partida. Dessa forma, a criatividade é construída como uma habilidade aprendida que permite definir novas relações entre conceitos e eventos que pareciam não conectados anteriormente e que resultam em uma nova entidade do conhecimento (MATTOS e GUIMARÃES (2005)

Jacobi e Pinho (2006) explicam que a inovação na gestão pública representa um amplo campo de possibilidades, seja pela ruptura com a forma de desenvolver política pública, ampliando acesso e direitos aos bens públicos, democratizando a gestão, conferindo transparência à administração; seja pela ruptura com as práticas políticas existentes, marcadas pelo assistencialismo, clientelismo; ou ainda pela ampliação e aperfeiçoamento não fornecido de serviços públicos e de atendimento de setores da indústria população (JACOBI e PINHO, 2006).

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo classificou-se como de natureza descritiva. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2010). Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental envolvendo o contexto histórico da Administração Pública e da Política de Capacitação para Servidores. Gil (2010) destaca que a pesquisa bibliográfica constitui o primeiro passo da maioria das pesquisas, principalmente quando descritiva ou experimental.

Foi aplicado um questionário para os servidores no sentido de identificar e compreender as necessidades no que se refere a qualificação de pessoas aptas a exercerem certas funções. Esta pesquisa reúne dados relevantes que identificam a visão estratégica dos servidores sobre a atual realidade entre os servidores, a atual realidade do capital humano, contribuindo para o entendimento das principais demandas sobre treinamento e capacitações. Para identificar as principais demandas, utilizou a Matriz GUT.

A matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é uma ferramenta de análise que ajuda a priorizar ações em situações críticas, problemas ou oportunidades de melhoria. Meireles (2001), explica que a matriz consiste em três critérios: Gravidade, que se refere ao impacto do problema; Urgência, que se refere ao prazo ou tempo para a solução do problema; e Tendência, que se refere à probabilidade de o problema piorar ou melhorar ao longo do tempo.

Quadro 1: Exemplo de aplicação Matriz Gut

Problema (demanda)	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Pontuação (GxUxT)	Classificação
Demanda 1					
Demanda 2					
Demanda 3					
Demanda 4					

Fonte: Meireles (2001).

Na visão de Meireles (2001), cada critério é classificado em uma escala numérica de 1 a 5, e a pontuação total de cada item é calculada multiplicando-se os três valores. Os itens são então classificados de acordo com a pontuação total, e ações são priorizadas com base na sua classificação na matriz. O questionário Aplicado, encontra-se no Apêndice I.

No preparo deste estudo utiliza-se o Método de Análise de Conteúdo, em uma pesquisa qualitativa para interpretar e compreender o significado das informações coletadas a partir de diferentes fontes. Bardin (2011), explica que a análise de conteúdo é um processo sistemático e rigoroso que envolve a identificação de temas e padrões nos dados

Referente a coleta dos dados, foram feitas investigações nos dados primários e secundários. Dados primários foram obtidos por pesquisa bibliográfica, documentos e legislação pertinente ao tema. Para a obtenção dos dados secundários, utilizou a pesquisa com gestores públicos municipais, conforme ilustrado o Quadro 2:

Quadro 2: Descrição da amostra selecionada para entrevista

ENTREVISTADOS	GÊNERO	IDADE	ESCOLARIDADE	CARGO
A	F	48	Terceiro Grau Completo	Secretária de Turismo
B	M	24	Terceiro Grau Completo	Assessor Parlamentar
C	M	47	Terceiro Grau Completo	Secretário da Saúde
D	M	24	Terceiro Grau Completo	Secretário de Administração
E	F	45	Terceiro Grau Completo	Secretária de Educação

Fonte: Elaboração da autora (2023)

Os critérios para selecionar os entrevistados, se deu pelos seguintes fatores: exercer cargo de liderança e terceiro grau completo. A amostra dos gestores selecionados foi composta por 40% mulheres e 60% homens, todos com ensino superior completo os questionários foram enviados por meio eletrônico.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Referente a identificação de treinamentos, por parte dos gestores públicos, foi utilizada a Matriz GUT para elencar e classificar as principais demandas, ilustrado no Quadro



3. Os entrevistados elegeram em 1º lugar a demanda por treinamentos na área de orçamento, por entenderem que muitos servidores ainda desconhecem os mecanismos orçamentários. A capacitação elencada em 1º lugar, demonstra uma visão mais tecnicista dos servidores, aproximando da visão de Dutra (2009), que afirma que a inovação é mais perceptível quando relacionada a tecnologia. Em 2º lugar Capacitações de Gestores na área da saúde, entende-se que a sociedade pós-pandemia vive outra realidade, e os servidores precisam estar atentos para as novas demandas que estão surgindo, pois ações educativas na área da saúde são primordiais. Em 3º lugar, encontra-se a capacitação em Gestão de Pessoas, os entrevistados compreendam que inovação e melhorias são necessárias, porém toda melhoria precisam ser implementada por um líder que consiga engajar a sua equipe. As capacitações classificadas em 2º e 3º lugar, apontam uma visão mais alinhada com Massucato (2014) e Tidd e Bessant (2013), que corroboram que a inovação é gerada por meio do aprimoramento das estratégias de gestão de pessoas, e da queda de barreiras culturais que impeçam a implementação de mudanças.

Quadro 3: Categorização da necessidade de treinamentos

<b>Demanda por cursos</b>	<b>Gravidade (G)</b>	<b>Urgência (U)</b>	<b>Tendência (T)</b>	<b>Pontuação (GxUxT)</b>	<b>Classificação</b>
Treinamentos orçamentários	3	4	5	60	1º
Capacitação de Gestores Municipais de saúde	3	4	4	48	2º
Gestão de pessoas	3	4	3	36	3º
Cursos de inteligência artificial para otimizar o tempo em processos burocráticos	2	4	4	32	4º
E social	3	3	3	27	5º
Controle e planejamento Estratégico	2	3	3	18	6º
Especialização em Gestão Pública	3	2	2	12	7º

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Em 4º lugar, um tema que foi mencionado entre os entrevistados, refere-se a inteligência artificial e a tendência de se implementar essas ferramentas para a otimização de processos burocráticos, melhorias nos atendimentos, eficiência na redução de filas e inclusão social, visão alinha com o conceito de inovação presente no Manual de Oslo (2005). De acordo com Dutra (2009), uma das formas mais rápidas e eficientes de se perceber a inovação é por meio da implementação de tecnologias novas.

Classificado em 5º lugar, o e-social e suas atualizações são mencionados com um projeto desafiador, pois busca integralizar as garantias de direitos previdenciários, trabalhistas e aprimorar a qualidade de informações das relações de trabalho, previdenciárias e fiscais, novamente demonstrando uma visão mais tecnicista da inovação. A busca pela inovação também perpassa em buscar o mais rápido possível a implementação das atualizações relacionadas as Leis e Decretos, fazendo com que a inovação na área da gestão pública sempre tenha a característica de ser processual, como previsto no Manual e Oslo (2005).

Classificado em 6º lugar, o Controle e o Planejamento Estratégico, foi mencionado como uma ferramenta que poderá capacitar os gestores para que as decisões estratégicas sejam mais assertivas, para que uma gestão possa dar continuidade ao trabalho da gestão anterior, e com isso o município não irá gerar desperdícios de recursos públicos, construindo

uma gestão mais eficiente, corroborando com a lógica de Tigre (2006), que afirma que o pressuposto da inovação na gestão pública é reduzir desperdícios e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Em 7º lugar, os entrevistados mencionaram a necessidade de existir na região cursos e especialização na área de Gestão Pública, pois atualmente à distância para se buscar conhecimento especializado, a nível de pós-graduação na área pública, é um entrave ao aperfeiçoamento dos gestores. Para Seek e Diehl (2018) e Serafin et al (2022), a capacitação dos servidores públicos é fundamental para o comportamento inovador das organizações, pois somente as pessoas podem gerar de vantagens competitivas, criando serviços de excelências e satisfação do cidadão.

Referente aos treinamentos realizados nos últimos 5 anos o entrevistado A, realizou cursos de capacitação e atualização na área da educação, com recursos próprios, o entrevistado B realizou cursos referente a Orçamento Público, Cursos de Licitações Públicas, Curso de Direito Tributário e Cursos sobre Orçamentos e Emendas Impositivas no Poder Legislativo Municipal com recursos próprios e recursos públicos. O entrevistado C realizou treinamentos na área de Gestão de Risco e Aquisições e Congresso de Governança, com recursos da administração pública. O entrevistado D realizou capacitações em Poder Legislativo, Gestão de Patrimonial e Gestão de Processos, todos com recursos públicos. O entrevistado E realizou treinamentos na área de Comunicação, Gestão e Liderança, Proteção do Menor e Adolescente e Orçamento Público, com recursos públicos e privados. Referente aos treinamentos realizados, percebem-se que a maioria foram relacionados as competências técnicas, ancoradas na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP, 2006),

Referente aos entendimentos dos gestores públicos sobre gestão estratégica de pessoas relacionadas a inovação, o entrevistado A acredita que “[...] são habilidades que um gestor precisa para obter resultados para que todos possam colaborar no seu meio de trabalho”. O entrevistado B afirma que “[...] a gestão estratégica de pessoas é uma abordagem que busca unidade nas práticas de gestão de pessoas, com os objetivos estratégicos de uma determinada organização, desta decorrem a implementação de políticas, processos e outra práticas, que visam desenvolver os seus colaboradores como forma de atingir os objetivos da organização”. Para o entrevistado C “[...] a gestão estratégica de pessoas é compreendida como solução aos desafios enfrentados nas organizações, a partir de um conjunto de ideias que visam alinhar as demandas estratégicas de uma instituição a evolução de seus colaboradores, é essencial para viabilizar os processos e as demandas visando alcançar os objetivos de curto e longo prazo”. Na visão do entrevistado D “[...] a gestão estratégica de pessoas é a gestão relacionada ao desenvolvimento dos pontos positivos de cada para colaborador, visando o alcance dos melhores resultados”. Para o entrevistado E “[...] gestão estratégica de pessoas é gerir colaboradores, liderar e desenvolver. Quando se trabalha com estratégia é possível planejar e executar com eficiência e eficácia, o resultado positivo é a consequência nata de um processo bem executado por pessoas capacitadas”. Ao analisar a visão dos servidores públicos sobre a gestão estratégicas de gestão de pessoas, percebem-se uma visão alinhada as relações interpessoais, defendidas por Tidd, Bessant e Pavitt (2005), Seek e Diehl (2018) e Serafin et al (2022).

No que se refere as principais características da gestão de pessoas na Secretaria de turismo o Entrevistado A destaca liderança, talento, engajamento e comprometimento. Para o Entrevistado B, no Poder Legislativo, a principal característica é a descentralização do que se refere a supervisão, o que muitas vezes gera disfunções na gestão. Para o Entrevistado C, Secretária da Saúde, a principal característica está pautada no processo de melhoria na gestão de pessoas, visto que a temática não era prioridade. Na Secretaria de Administração e Planejamento, o Entrevistado D mencionada que o principal foco é na gestão vertical e no relacionamento interpessoal entre os diversos níveis hierárquicos. As principais características

da Secretária da Educação, de acordo com o Entrevistado E, profissionalismo e legalidade, dentro de um processo humanitário e inclusivo, visto que os desafios da educação são abrangentes e demandam engajamento de todos, para que os resultados positivos possam ser colhidos. Referente as características, percebe-se que na percepção existe uma divisão dos entrevistados existe uma divisão na visão estratégica, alguns possuem uma visão mais relacionadas as competências técnicas e outros destacam as competências humanas.

No que se refere as principais alterações ocorridas nos últimos 5 anos, os entrevistados são unânimes em afirmar que houve um amadurecimento dos líderes, pois atualmente sabe-se que para as organizações públicas atingirem os seus objetivos, os liderados precisam estar engajados, e isso somente é possível se o líder valorizar os servidores (SERAFIN et al, 2022). Ao serem indagados sobre os mecanismos de valorização das competências e desempenho dos servidores, o Entrevistado A menciona que um dos principais mecanismos está relacionado a valorização salarial e a oportunidade de realização de capacitações. O Entrevistado B menciona que os mecanismos de valorização não são visíveis, o único mecanismo é a estabilidade dos cargos concursados. Para o Entrevistado C e D, os mecanismos de valorização ainda estão em fase de planejamento, existe um projeto, porém ainda não foi implementado. Na visão do Entrevistado E, os mecanismos de valorização dos servidores resumem-se em Feedback aos colaboradores e relatórios de avaliação dos estagiários. Nesse sentido é perceptível que existe um distanciamento entre o entendimento dos gestores sobre “gestão estratégica de pessoas” e as “práticas de gestão de pessoas”, observa-se que existe uma visão alinhada entre os gestores, porém conforme mencionado pelo entrevistado “C”, há pouco recurso para a realização de investimentos nas competências humanas.

Sob o prisma dos principais desafios para a inovação na gestão de pessoas é fazer com que o servidor se sinta orgulhoso ao desempenhar com qualidade as suas atribuições, para o Entrevistado B o grande desafio está pautado na capacidade dos líderes em identificar os pontos de melhoria da equipe e imediatamente realizar ações assertivas e corretivas. Na visão do Entrevistado C e D, o desafio está no desenvolvimento da conscientização sobre o tema “gestão de pessoas”, e na cultura de que a capacitação dos líderes e liderados devem ser permanentes. Os desafios dos líderes atualmente, é desenvolver equipes proativas e engajadas. Sobre as sugestões de mudanças, os Gestores entrevistados acreditam que deveriam ser realizados um número maior de capacitações, avaliações de desempenho para servidores públicos concursados e comissionados, sistemas de gratificações específicos para especializações na área de atuação do servidor e estímulo aos feedbacks formais. Os servidores são unânimes em afirmar que ainda existe uma cultura resistente a mudanças, visão alinhada com os estudos de Massucato (2014). De acordo com os autores Tidd e Bessant (2013), para que ocorra inovação por meio da gestão de pessoas, é imprescindível que ocorram mudanças, e que os colaboradores estejam abertos a incorporar as transformações. Os autores ainda salientam que a cultura da inovação nem sempre está presente de forma natural, é preciso que sejam implementados mecanismos de inovação, como capacitações, oficinas, mini-cursos, seminários, entre outras tantas ferramentas de impulso a inovação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para responder à questão de pesquisa este trabalho investigou qual a percepção dos servidores da secretaria de administração pública do município de Santana do Livramento, no que se refere aos os impactos dos treinamentos e das capacitações na qualidade dos serviços prestados. Para atender ao objetivo geral limitou-se a investigar sobre a percepção dos servidores sobre a relevância dos treinamentos para gerar inovação, o estudo classificou-se

como qualitativo, e a técnica utilizada para analisar os dados coletados foi a análise de conteúdo.

No refere-se ao primeiro objetivo, foi elaborada uma matriz GUT, para identificar e classificar as principais demandas sobre capacitações dos servidores. De acordo com os entrevistados, a principal demanda dos servidores está relacionada a Treinamentos orçamentários, Capacitação de Gestores Municipais de saúde, Gestão de pessoas, Cursos de inteligência artificial para otimizar o tempo em processos burocráticos, E social, Controle e planejamento Estratégico e Especialização em Gestão Pública.

No que se refere a percepção dos gestores públicos municipais sobre a importância da gestão de pessoas, percebe-se que os mesmos possuem o entendimento de que as competências humanas possuem um papel estratégico, porém a maioria das capacitações realizadas são em áreas técnicas. Para os entrevistados, também é função dos gestores públicos buscar ferramentas para desenvolver os colaboradores das suas equipes. No entanto, percebe-se que as ações e ferramentas disponíveis para que os servidores possam se qualificar são poucas, não existe atualmente um planejamento para qualificar e capacitar os servidores públicos. Referente aos treinamentos, percebeu-se que existem diversas demandas a serem atendidas.

Para finalizar, o terceiro e último objetivo visou-se construir inferências sobre o tema pesquisado. Infere-se que sejam realizadas parcerias com instituições de ensino, para que sejam ofertadas capacitações no âmbito das competências técnicas e humanas. Recomenda-se também que sejam realizadas atividades que possam promover a cultura da inovação.

Os resultados deste estudo contribuíram com inferências na área da gestão pública, pois os achados corroboram com a visão dos autores mencionados no referencial teórico e também de forma prática ao estar alinhado de forma interdisciplinar ao componente curricular Gestão de Projetos. Para a acadêmica, o presente estudo trouxe a experiência de aplicar o conhecimento na prática, ampliando a sua percepção sobre as estratégias de gestão de pessoas na gestão pública. Pretende-se apresentar o resultado desta investigação para a atual Gestão Pública do Município de Santana do Livramento, para que os resultados possam contribuir para os avanços e melhoria na área de gestão de pessoas. Referente aos fatores limitantes do presente estudo, pode-se ampliar o período de realização da pesquisa, e para futuros estudos recomenda-se a realização de uma análise com um número maior de gestores públicos e liderados

Os resultados deste estudo revelaram que o treinamento e a capacitação desempenharam um papel fundamental como facilitadores da inovação na administração pública. Servidores que passaram por programas de treinamento bem estruturados demonstraram maior propensão a adotar novas abordagens e tecnologias em seu trabalho. Isso contribuiu para a modernização dos processos administrativos e para a oferta de serviços públicos mais eficazes.

Para além dos resultados acadêmicos, destaca-se que esse estudo também teve o propósito de servir como fio condutor para a destinação de recursos de emendas impositivas e foi desenvolvido de forma interdisciplinar com a disciplina de Gestão de Projetos. Deste modo, o presente estudo contribuiu para com a Emenda ao projeto nº 205/2023, e recomendou que sejam realizados treinamento e capacitações na área de gestão de pessoas, motivação e licitações públicas, conforme anexo I. Nesse sentido, as parcerias como Instituições de Ensino podem ser uma alternativa na busca por capacitações, sendo considerada uma inovação, pois além de capacitar os servidores públicos, gera contribuições para a academia, propiciando vivência práticas aos discentes.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, R. A. **Estratégias de competitividade**. 2005. Disponível em: Acesso em: 26 jul. 2023
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 5 ed. São Paulo: Edições 70, 2020
- Bennis, W. G. (1976); **Organizações em mudança**; São Paulo, Atlas.
- BEKKERS, V.; EDELENBOS, J. STEIJN, B (Eds). **Innovation in the public sector: linking Capacity and leadership**. Governance and Public Management Series. New York: Palgrave Macmillan, 2011.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: Acesso em: 19 Out. 2023
- CAVALCANTE, P; CUNHA, 2017 Bruno Q. **É preciso inovar no governo, mas por quê?**
- CAVALCANTE, P. et al. (Organizadores). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap, 2017. p. 15-32.
- CAVALCANTE, Pedro et al. **Inovação no setor público: teoria tendências e casos no Brasil**. 266 p, Ed. Enap, Brasília, DF, 2017. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf). Acesso em: 11 de Agosto de 2023.
- CAVALCANTI, B. S. DO: **Considerações sobre seus objetivos, valores e processos**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 49-84, abr./jun. 1979
- CUNHA, L. de F.F. da. **Atendimento ao cliente com ênfase na gestão pública**. 2010. 17 f. TCC (Pós-graduação) - Curso de Atendimento Ao Cliente Com ênfase na Gestão Pública, Faculdade Albert Einstein, Brasília, 2010.
- Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 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**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 de fevereiro de 2006.
- DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Ges-tão de pessoas na área pública.2009
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas** (2ª ed). São Paulo: Atlas, 2016.
- Enap, Brasília, DF, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6183>. Acesso em: 05 de jun de 2023.
- FERRAREZI, E. **Tecnologias e dados abertos para a inovação em governo**. 102 p. Ed.

Enap, Brasília, DF, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6183>. Acesso em: 05 de jun de 2023.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JACOBI, P.; PINHO, JA Introdução. In: Pedro Jacobi; José Antonio Pinho. (Org.). **Inovação no campo de gestão pública local: novos desafios, novos patamares**. Rio de Janeiro Editora FGV, 2006

Lakatos, EM; Marconi, MA. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas 2010.

LYNN, L. **Innovation and the public interest: insights from the private sector**. In: ALTSHULER, A. A.; BEHN, R. D. (Eds.). **Innovation in American government: challenges, opportunities and dilemmas**. Washington: Brookings Institution, 1997.

MANUAL DE OSLO. Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. Produção. Produção: ARTI e FINEP. 3. ed. 2005. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/images/afinep/biblioteca/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/afinep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf). Acesso em 15 Setembro, 2023.

MATTOS, João Roberto Loureiro de GUIMARÃES, Leonan dos Santos. **Gestão da Tecnologia e Inovação: Uma abordagem Prática – 1ª Ed.** São Paulo: Saraiva, 2005

MAZZUCATO, M. **O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público x setor privado**. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

Mello, C. H. P.; Silva, C. E. S.; Turrioni, J. B. **ISO 9001: 2008: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2009

MELLO, M.L.B.C de & A. F. A. **A Gestão de Recursos Humanos em uma Instituição Pública Brasileira de Ciência e Tecnologia em Saúde: o caso Fiocruz**. RAP 44:613-36. 2010.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MONTENEGRO, A. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. E FEITOSA, R. L. (2021). **É POSSÍVEL ENCONTRAR INOVAÇÃO GERENCIAL E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS VOLTADAS À INOVAÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS? CADERNOS EBAPE.BR, v. 19, EDIÇÃO ESPECIAL, P. 761-776**. ACESSO EM: 05 NOVEMBRO. 2023.

MULGAN, G. Ready or not? **Taking innovation in the public sector seriously**, NESTA, Abril 2007 Disponível em: [https://media.nesta.org.uk/documents/ready\\_or\\_not.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/ready_or_not.pdf). Acesso em: 04 setembro. 2023.

PEDROSA, T. **Os caminhos para a inovação no serviço público**. [S.I.] 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-caminhos-para-a-inovacao-no-setor-publico>. Acesso em: 04 de jun. de 2023.

PNDP. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/GuiaparaelaboraadoPDP2023verso30.06.22.pdf>. Acesso em: 06 de jul de 2023.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. Nova Iorque: Free Press, 2003

SADER, E. & G, Pablo (orgs.) **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995, p. 9-23.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. 45 p. Ed. Enap, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acesso em: 11 de Agosto de 2023.

SANTOS, R. M. dos; V. R. **Qualificação profissional técnico científica dos servidores públicos: por um atendimento de excelência**. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 17, n. 3369, 21 set. 2012.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Nova Brunsvique: Transaction Publishers, 1934. v. 55

SERAFIN, V. F.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F.; ROTTA, C. e PHILERENO, D. C. (2022). **Innovation and human resources practices in companies of southern Brazil**. Revista de Administração UFSM, v. 15, n. 1. p. 37-61. Acesso em: 05 outubro. 2023

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013.

TACHIZAWA, T.; F, V.; F, A. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

TIGRE, P.B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

## APÊNDICE I

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada item e assinalar o número que melhor corresponda a seu grau de concordância/ discordância com cada afirmativa. As afirmativas referem-se ao impacto da capacitação no seu dia a dia de trabalho.

Não existe resposta certa ou errada. Suas respostas terão caráter confidencial.

### **I. Dados Pessoais**

1. Gênero:  Masculino  Feminino  Outros

2. Idade:  Entre 18 e 28 anos  Entre 29 e 39 anos  Entre 40 e 50 anos  Entre 51 e 61 anos  Mais de 62 anos

3. Escolaridade:  Nível Médio  Superior Completo  Especialização  Mestrado  Doutorado  Pós-Doutorado

4. Cargo:  Analista Administrativo  Técnico Administrativo  Gestor Administrativo  Outro Cargo Administrativo  
Possui função de chefia?  Sim  Não

5. Há quanto tempo você trabalha como servidor público:  
 Entre 1 a 5 anos  Entre 6 a 10 anos  Entre 11 a 20 anos  Há mais de 20 anos

6. Quais os treinamentos que você realizou nos últimos 5 anos:

7. Esses treinamentos foram realizados com recursos da administração pública ou com recursos próprios?

9. Quais treinamentos e capacitações você julga que seriam necessários para que a sua função pudesse ser realizada com mais produtivas/ eficientes?

<b>Treinamento (demanda)</b>	<b>Gravidade (G)</b>	<b>Urgência (U)</b>	<b>Tendência (T)</b>	<b>Pontuação (GxUxT)</b>	<b>Classificação</b>
Demanda 1					
Demanda 2					
Demanda 3					
Demanda 4					

10- O que você entende por gestão estratégica de pessoas?

11- Quais as principais características da gestão de pessoas na sua Secretaria?

12-Quais as alterações ocorridas na gestão de pessoas da entidade nos últimos anos? O que mudou? Quando?

13- Existem mecanismos de valorização das competências e desempenho dos servidores?

14-Qual o principal desafio da gestão de pessoas na gestão pública atualmente?

15-O que você mudaria em relação à gestão de pessoas na Gestão Pública?



ANEXO



**EMENDA IMPOSITIVA**

<b>Emendas ao projeto n.º 205/2023</b>	
<b>Emenda Orçamento N.º</b>	
<b>Emenda Impositiva</b> (X) Sim ( ) Não	
<b>Autoria:</b>	Ver. Jovani dos Santos
<b>Beneficiário:</b>	Secretaria Municipal de Saúde
<p><b>Justificativa:</b> destinação de emenda impositiva para que seja feita a contratação de empresa especializada para capacitação/treinamento de servidores do quadro da secretaria, para que seja dada maior agilidade nos atendimentos, reorganizar os procedimentos já existentes e aperfeiçoá-los, bem como trabalhar aspectos relacionados à gestão de pessoas, motivação, licitações e compras públicas, comprometimento e eficiência.</p> <p>A destinação da emenda tem como objetivo incremento orçamentário na Secretaria Municipal de Saúde, sendo a necessidade identificada após conversações entre o senhor Secretário de Saúde e a turma da disciplina de Gestão de Projetos, do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, intermediado inicialmente por este gabinete e pela coordenação de curso de Gestão Pública. De modo a auxiliar a Secretaria Municipal de Saúde, bem como desenvolver as teorias adquiridas na graduação, os alunos da disciplina de Gestão de Projetos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão estão finalizando um projeto de pesquisa voltado especificamente para o objeto da presente emenda – a qual eles são os orientadores e "proprietários". Caberá ao Município recebê-los e ouvi-los para que seja possível a implementação desta política pública voltada aos nossos valorosos servidores públicos.</p>	
<b>Valor Destinado R\$</b>	R\$ 113.386,29
<b>Crédito Orçamentário</b>	EMENDAS IMPOSITIVAS
<b>Órgão</b>	*08 FUNDO MUN. SAÚDE CNPJ 12.094.007/0001-07
<b>Unidade Orçamentária</b>	*08.01 SEC DE SAÚDE E UNIDADES SUBORDINADAS
<b>Função</b>	*08.01.10 SAÚDE
<b>Subfunção</b>	*08.01.10.301 ATENÇÃO BÁSICA
<b>Programa</b>	*08.01.10.301.0008 PROG. GESTÃO MAN. SEC. SAÚDE
<b>Projeto/Atividade</b>	*08.01.10.301.0008.4703 EMENDAS IMPOSITIVAS LEGISL. MUNICIPAL
<b>Natureza da Despesa</b>	

Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento – RS  
 Rua Senador Salgado Filho, 528 – Centro – CEP 97573-432  
 Fone: (55) 3241-8600

RECEBIDO EM  
 22/11/2023  
 AS 09h 13min



CÂMARA MUNICIPAL DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO  
**GABINETE DO VEREADOR JOVANI DOS SANTOS - ROMARINHO**  
Estado do Rio Grande do Sul  
Rua Senador Salgado Filho, 528 - Centro - CEP: 97573-432  
Fones: (55)3241-8600 - Gabinete: (55)3241-8626



<b>Redução*</b>	<b>29.01.99.999.9999.3816 EMENDAS IMPOSITIVAS - 3999990000000000 RESERVA DE CONTINGENCIA E RESERVA RPPS</b>
-----------------	---

Sant'Ana do Livramento, em 22 de novembro de 2023.

*Jovani dos Santos Romarinho*  
Vereador Republicanos  
Poder Legislativo Municipal

VEREADOR JOVANI ROMARINHO

<b>Nº / ANO DA PROPOSTA:</b> 2023
<b>OBJETO:</b> O objeto consiste em disponibilizar recursos para que a Secretaria Municipal de Saúde proceda com a contratação de empresa especializada para capacitação dos profissionais que compõem o quadro da SMS, de modo dar maior agilidade nos atendimentos, reorganizar os procedimentos já existentes e aperfeiçoá-los, bem como trabalhar aspectos relacionados à gestão de pessoas, motivação, licitações e compras públicas, comprometimento e eficiência.
<b>CARACTERIZAÇÃO DOS INTERESSES RECÍPROCOS:</b> A Secretaria Municipal de Saúde, órgão fundamental para o desenvolvimento das mais diversas ações em prol da saúde dos municípios, deve a cada ano proporcionar aos seus servidores a devida capacitação para melhor desempenho de suas atribuições profissionais, com o objetivo de prestar um serviço cada vez melhor para a população de Sant'Ana do Livramento. A participação da disciplina de Gestão de Projetos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, através de projeto de pesquisa que está sendo desenvolvido na Universidade Federal do Pampa, irá proporcionar para a Secretaria de Saúde uma visão mais ampla de diversos aspectos, a partir da identificação de alguns pontos a serem melhorados em conjunto com o Secretário de Saúde. É fundamental que a Prefeitura Municipal ouça cada vez mais as universidades para que possamos ir em direção de mais melhorias em nosso serviço público, sendo esta uma possibilidade ímpar na promoção de qualificação profissional para nossos servidores – além de trazer uma visão externa, de quem vê o serviço público sob outra ótica.
<b>RELAÇÃO ENTRE A PROPOSTA E OS OBJETIVOS E DIRETRIZES DO PROGRAMA:</b> A presente emenda impositiva visa proporcionar a capacitação dos profissionais da Secretaria Municipal de Saúde através da contratação de empresa especializada na área, resultando em melhores serviços prestados para a comunidade de Sant'Ana do Livramento.
<b>PÚBLICO ALVO:</b> Servidores da Secretaria Municipal de Saúde.
<b>PROBLEMA A SER RESOLVIDO:</b> Em termos gerais, a emenda busca resolver um problema central que é a desatualização de servidores públicos perante as mudanças constantes em procedimentos legais e burocráticos, visando dar maior eficiência em suas ações e prestar melhores serviços para a população de Sant'Ana do Livramento.
<b>RESULTADOS ESPERADOS:</b> Promover melhores condições para o desenvolvimento profissional dos servidores da Secretaria Municipal de Saúde, resultando na prestação de melhores serviços aos municípios.

Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento – RS  
Rua Senador Salgado Filho, 528 – Centro – CEP 97573-432  
Fone: (55) 3241-8600