



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO TOCANTINS
CAMPUS PALMAS**

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

LUAN DA SILVA ABREU

**CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE
PALMAS - TO NO ANO DE 2016**

**PALMAS
2016**

LUAN DA SILVA ABREU

**CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE
PALMAS - TO NO ANO DE 2016**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal do Tocantins – *Campus* Palmas, como exigência à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Esp. Luiz Antônio Lopes Toledo

**PALMAS
2016**

Abreu, Luan da Silva

Capacitação do Servidor da Secretaria Municipal de Saúde de Palmas- TO no ano de 2016 / Luan da Silva Abreu- Palmas, 2016. (53) f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Campus Palmas, 2016.

Orientador: Prof. Luiz Antônio Lopes Toledo

1.Capacitação. 2. Avaliação. 3. Servidores

LUAN DA SILVA ABREU

**CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE
PALMAS- TO NO ANO DE 2016**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal do Tocantins – *Campus Palmas*, como exigência à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Esp. Luiz Antônio Lopes Toledo

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Luiz Antônio Lopes Toledo (Orientador)
IFTO – Campus Palmas

Prof. Ma. Ana Carolina Nogueira Falcão
IFTO – Campus Palmas

Prof. Me. Robleik Barbosa
IFTO – Campus Palmas

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me guiado, conduzido e me dado força para conseguir terminar este desafio em minha vida.

Ao meu orientador, Professor Luiz Antônio Lopes Toledo, pelo empenho, dedicação, paciência e por ter me encorajado.

À minha família por ser a base de minha sustentação, aos meus pais por terem me dado todo apoio, confiança e carinho e aos meus amigos.

RESUMO

A sociedade clama por serviços de qualidade nas instituições públicas, assim como ocorre na iniciativa privada. Para isso necessita de servidores qualificados e prontos para atender suas solicitações. A qualificação de pessoas já é uma realidade nas organizações privadas, porém no setor público ainda é algo relativamente novo e muitas vezes não é vista com bons olhos pelos gestores públicos que a entendem, às vezes, como um gasto desnecessário. Em face do atual cenário, o presente estudo buscou analisar a capacitação do servidor da Secretaria Municipal de Saúde de Palmas- TO no ano de 2016. Verificou-se quais as ofertas de capacitação foram realizadas pela Secretaria de Saúde, como foi feito o diagnóstico das necessidades de qualificação, como ocorreram os treinamentos e como foram avaliados. Aferiu-se também como foi o empenho por parte dos gestores em capacitar os servidores para que os mesmos estejam aptos para atenderem a população de forma condizente e satisfatória.

Palavras-Chave: Capacitação, Avaliação, Servidores.

ABSTRACT

The society calls for quality services in public institutions, as well as in the private sector. To do this requires qualified and servers ready to meet your requests. The qualification of people is already a reality in private organizations, but the public sector is still relatively new and it is often not viewed favorably by public managers who understand sometimes as an unnecessary expense. Given the current scenario, this study sought to analyze the capacity of the Municipal Health Department Palmas- TO server in the year 2016. It was found that the training offers were made by the Health Department, as the diagnosis of qualification requirements, as occurred the training and how they were assessed. It also gauged as was the commitment of management in training the servers so that they are able to meet the population of consistent and satisfactory way.

Key words: Training, Evaluation, Servers.

LISTADE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Atividades Educativas.....33

Gráfico 02 – Capacitação Quanto à Duração.....37

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Logomarca SUPERHAR.....	31
Figura 2 - Planejamento de Capacitação	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Classificação de Atividades Educativas quanto à Carga Horária e Categoria.....	34
Tabela 02 - Capacitação x Duração	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Federalismo	14
2.2 Competência dos Municípios	15
2.3 Estrutura Organizacional de Palmas - TO	16
2.4 Desenvolvimento de Pessoas	18
2.5 Capacitação de Pessoas.....	19
2.6 Treinamento de Pessoas	20
2.6.1 Etapas do Treinamento	21
2.6.1.1 Diagnóstico das Necessidades	21
2.6.1.2 Desenho	22
2.6.1.3 Implementação	22
2.6.1.4 Avaliação	22
2.7 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas no Setor Público	23
2.7.1 Avaliação do Desempenho no Setor Público	24
2.7.1.1 Importância da Avaliação do Desempenho	25
2.7.1.2 Benefícios da Avaliação de Desempenho	25
3. METODOLOGIA	27
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	29
4.1 Análise do Diagnóstico das Necessidades de Treinamento	29
4.2 Desenho e Implementação	31
4.2.1 Metodologias Empregadas no Treinamento.....	35
4.3 Avaliação.....	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE 01- Entrevista de Pesquisa de TCC	45

APÊNDICE 02 - Questionário de Pesquisa de TCC:	46
ANEXO 01 – Formulário de Avaliação de Atividades Educativas	48
ANEXO 02 – Formulário de Conclusão de Atividade Educativa	50
ANEXO 03 – Formulário para Realização de Atividades Educativas	51

1. INTRODUÇÃO

A cada dia, as organizações buscam mais qualidade nos serviços prestados e exigem qualificação e comprometimento por parte de seus servidores. Porém, para alcançar todos esses objetivos, é necessário que as pessoas que trabalham nas instituições estejam aptas a ocuparem os seus respectivos cargos.

Muitas vezes para que essas pessoas estejam aptas aos seus cargos é necessário investir em treinamento, qualificação e capacitação. Na gestão pública, o investimento em qualificação geralmente não é prioritário.

O tema da pesquisa é atual e atinge toda a sociedade palmense, pois aborda como foi tratada a Capacitação do Servidor da Secretaria Municipal de Palmas - Tocantins no ano de 2016.

Com o advento da reforma gerencial e a inserção do princípio da eficiência pela Carta Magna de 1988, o cidadão que antes era tratado apenas como usuário, hoje já é considerado um usuário cidadão.

Segundo Bachtold citando Brasil(1997), a sociedade passou a buscar do servidor público serviços mais personalizados, particularizados e de alto padrão, passando a ser mais exigente e ficando insatisfeita com os serviços públicos ofertados e com a organização do Estado. O servidor sem qualificação profissional adequada tem restrições até mesmo para assumir decisões importantes, conforme afirmam Osborne e Gaebler (1994, p. 300):

Ninguém quer que funcionários com treinamento medíocre sejam encarregados de tomar decisões importantes. No entanto, poucos governos investem em programas de treinamento. Não há estatísticas precisas, porém qualquer um que analise a questão se convence de que o governo gasta bem menos com treinamento do que ocorre com a iniciativa privada.

O artigo 2º do Decreto nº 5.707 de 2006 instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração direta, autarquias e fundacionais e regulamenta os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Esse artigo define capacitação e gestão.

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição;

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Na administração pública brasileira, muitos servidores não têm qualificação adequada ao cargo que ocupam, e parte desse problema está relacionada ao pouco empenho da administração pública em capacitar os mesmos, surgindo então a necessidade da existência de cursos de qualificação técnica e científica para melhorar a oferta dos serviços à sociedade como um todo. Diante deste cenário, surgiram algumas indagações:

Os servidores públicos da Secretaria Municipal de Saúde de Palmas têm qualificação suficiente para ocupar seus respectivos cargos? A Secretaria Municipal de Saúde de Palmas ofereceu capacitação adequada aos seus servidores? Como foi planejada e realizada esta capacitação?

No intuito de responder as questões citadas anteriormente, definiu-se como objetivo geral:

- Analisar a capacitação do servidor público da Secretaria Municipal de Saúde de Palmas -TO no ano de 2016.

Para tanto, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

1. Investigar como é realizado o diagnóstico das necessidades de capacitação dos servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Palmas -TO;
2. Verificar quais foram as ofertas de capacitação na Secretaria Municipal de Saúde no ano de 2016;
3. Demonstrar como foi realizada a capacitação do servidor público de Palmas - TO.

A realização deste estudo foi importante para o autor da pesquisa, acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, assim como seus pares, pela possibilidade de utilizar os conhecimentos adquiridos na análise da capacitação dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Saúde de Palmas-TO.

Este estudo, também se tornou relevante para o servidor público municipal, pois ao analisar sua capacitação poderá revelar o nível de sua qualificação, apresentando oportunidades de melhorias dos serviços prestados à sociedade.

A oportunidade de gerar novos conhecimentos e difundi-los no meio acadêmico torna-se fundamental para que o IFTO Campus Palmas cumpra seu papel social de formar profissionais competentes e cidadãos críticos que possam melhorar e transformar a realidade da sociedade em que vivem.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Federalismo

Segundo o dicionário Aurélio (2004), federalismo é a união de vários estados em uma federação para promover e defender interesses em comum sem a perda da autonomia própria.

A Constituição Federal de 1988 em seu artigo 1º revela que

A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito”. No artigo 3º demonstra que constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;

IV- promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Analizando esse contexto, cabe-nos ressaltar que União, Estados e Municípios têm atribuições distintas. Ainda de acordo com a Carta Magna:

Art. 23. É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios:

I - zelar pela guarda da Constituição, das leis e das instituições democráticas e conservar o patrimônio público;

II - cuidar da saúde e assistência pública, da proteção e garantia das pessoas portadoras de deficiência;

III - proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos;

IV - impedir a evasão, a destruição e a descaracterização de obras de arte e de outros bens de valor histórico, artístico ou cultural;

V - proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação, à ciência, à tecnologia, à pesquisa e à inovação;

VI - proteger o meio ambiente e combater a poluição em qualquer de suas formas;

VII - preservar as florestas, a fauna e a flora;

VIII - fomentar a produção agropecuária e organizar o abastecimento alimentar;

IX - promover programas de construção de moradias e a melhoria das condições habitacionais e de saneamento básico;

X - combater as causas da pobreza e os fatores de marginalização, promovendo a integração social dos setores desfavorecidos;

XI - registrar, acompanhar e fiscalizar as concessões de direitos de pesquisa e exploração de recursos hídricos e minerais em seus territórios;

XII - estabelecer e implantar política de educação para a segurança do trânsito.

Parágrafo único. Leis complementares fixarão normas para a cooperação entre a União e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional.

2.2 Competência dos Municípios

As competências dos municípios estão previstas também na Constituição Federal de 1988. São elas:

I - legislar sobre assuntos de interesse local;

II - suplementar a legislação federal e a estadual no que couber;

III - instituir e arrecadar os tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas, sem prejuízo da obrigatoriedade de prestar contas e publicar balancetes nos prazos fixados em lei;

IV - criar, organizar e suprimir distritos, observada a legislação estadual;

V - organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial;

VI - manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação infantil e de ensino fundamental;

VII - prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população;

VIII - promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano;

IX - promover a proteção do patrimônio histórico-cultural local, observada a legislação e a ação fiscalizadora federal e estadual.

Conforme Anselmo (2013), são impostos municipais:

I - (IPTU) Imposto Predial e Territorial Urbano -Incide sobre o patrimônio, no caso a propriedade, a posse e o domínio útil, a qualquer título, de um imóvel. (ANSELMO, 2013, p. 07)

II - (ISSQN) Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – O ISSQN decorre de atividade econômica remunerada envolvida. O valor tributado corresponde ao preço do serviço prestado. (ANSELMO 2013, p. 08)

III- (ITBI) Imposto sobre Transmissão de Bens Inter Vivos. Tributo cobrado pela transmissão onerosa do imóvel. É uma alíquota aplicada sobre o valor do bem. (ANSELMO, 2013, p.09)

Além de taxas e contribuições para melhoria como taxa de alvará sanitário, contribuições para iluminação pública, dentre outras.

Conforme pesquisa realizada em 16 de novembro de 2015 no site da Prefeitura de Palmas, o Município conta com cerca de 10.431 servidores, e a população de Palmas, de acordo o Censo de 2010 realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), era de 228.332 habitantes.

2.3 Estrutura Organizacional de Palmas -TO

Conforme o portal da transparência da Prefeitura Municipal de Palmas Tocantins, o município é formado pela seguinte estrutura organizacional:

- Previpalmas
- Procuradoria Geral do Município
- Secretaria de Assuntos Jurídicos
- Secretaria Municipal de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Humano
- Secretaria de Comunicação
- Gabinete do Prefeito
- Superintendência de Articulação Metropolitana

- Escola de Gestão
- Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano Sustentável
- Secretaria de Finanças
- Secretaria de Segurança e Defesa Civil
- Secretaria de Habitação
- Diretoria Geral de Tecnologia da Informação
- Secretaria de Governo e Relações Institucionais
- Agência de Turismo
- Fundação Municipal do Esporte e Lazer
- Secretaria de Transparência e Controle Interno
- Secretaria do Desenvolvimento Social
- Fundação Cultural de Palmas
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Emprego
- Secretaria da Educação
- Secretaria da Saúde
- Secretaria Municipal de Integração Social e Defesa do Consumidor
- Fundação Municipal de Meio Ambiente
- Secretaria de Infraestrutura e Serviços Públicos
- Secretaria Municipal de Acessibilidade, Mobilidade, Trânsito e Transporte

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, inciso II, disciplina que “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas e provas de títulos de acordo com a natureza e complexidade do cargo ou emprego”. Contudo para os cargos de confiança não há um concurso e sim indicações. Nesses casos, muitas vezes não é considerado o critério técnico, mas o político.

Segundo Deming (1990, p.5):

Na maioria das repartições públicas, não há um mercado a ser buscado. Ao invés de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar, de forma econômica, o serviço prescrito pela legislação vigente. O objetivo deveria se destacar por serviço bem executado.

Desde a instituição da Reforma Gerencial, o governo vem se mobilizando e investindo no desenvolvimento de pessoal, porém o investimento por parte do mesmo ainda é tímido e não corresponde à real necessidade. É necessário que o Estado dê mais ênfase a esta situação, uma vez que boa parte da ineficácia da prestação de serviços públicos encontra-se na falta de servidores qualificados.

As instituições públicas levam consigo a impressão de que a prestação de seus serviços é de péssima qualidade, de ineficiência e de servidores desmotivados e apáticos. Essa imagem é fruto da experiência do cidadão que vem se frustrando ao buscar a administração pública para uma reposta ou um serviço de que precisa.

2.4 Desenvolvimento de Pessoas

Conforme descreve Milkovich e Boudreau (2000, p.338): “Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”. Portanto uma instituição que realiza um conjunto de ações para desenvolver profissionalmente e pessoalmente um servidor possibilita que ele possa dar o melhor de seu conhecimento à organização que pertence.

Segundo Volpe (2009), o desenvolvimento é definido como um projeto de constante aperfeiçoamento, que se traduz em um crescimento, avanço ou melhoria.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 370), “o desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa a carreira futura e não apenas o cargo atual”.

Diante das várias definições dos autores, pode-se chegar a um consenso que o desenvolvimento implica em melhoria, avanço e incremento. Não somente um avanço nas habilidades técnicas dos servidores, mas nas suas habilidades pessoais assim fazendo com que os mesmos estejam mais preparados para futuros desafios profissionais.

Com o desenvolvimento de servidores, espera-se um profissional mais capaz de desenvolver habilidades para resolver situações inesperadas e que exijam maior convicção em sua tomada de decisão fazendo com que os mesmos minimizem as possibilidades de equívocos.

O desenvolvimento não deve ser considerado uma despesa e sim um investimento tendo em vista que a sociedade brasileira busca cada dia mais excelência na prestação dos serviços públicos, mesmo tratamento que recebe no setor privado e solicita ainda mais avaliação e avanços constantes nesses serviços ofertados, ou seja, a sociedade busca uma gestão pública competente.

2.5 Capacitação de Pessoas

Conforme Centurión (1999), capacitar é tornar capaz, habilitar, convencer alguém, é mudar de atitude, é fazer com que as pessoas adquiram novas informações, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de comportamento.

Entende-se como capacitação de pessoas a pré - disposição de uma pessoa para desenvolver habilidades, conhecimentos, a fim de ocupar um determinado cargo. É ensinar algo novo a um servidor para que o mesmo possa desempenhar suas atividades de maneira eficaz.

Segundo Centurión (1999), as principais vantagens da capacitação são:

- Conhecimentos dos servidores em relação aos objetivos, normas, visão e missão da organização;
- Equipes mais unidas, capazes de tomarem decisões de forma integrada;
- Desenvolvimento da capacidade intelectual dos servidores.

Porém existe uma diferença entre capacitação e treinamento, enquanto a primeira ensina algo novo, desconhecido, o segundo objetiva melhorar algo que já está sendo feito melhorando habilidades de pessoas.

2.6 Treinamento de Pessoas

É consenso entre diversos autores que abordam o tema que o treinamento contribui para dirimir problemas de falta de habilidades de pessoal e também para identificar quais as melhores posições da pessoa dentro da instituição. Ele melhora o desempenho. Chiavenato (2005, p. 339) o define como “um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem mais valiosas”.

Conforme Leite e Lott (*apud* REGINATO, 2004), o treinamento ajuda as pessoas a agirem de forma mais competente, evitando falhas, aprimorando suas atitudes e conseguindo maior produtividade, pois, por meio dele, pode-se aprender fazendo, reavaliando e mudando sua conduta.

Milkovich e Bourdreau (2000) conceituam o treinamento como uma metodologia sistematizada com a finalidade de permitir a obtenção de habilidades, normas e atitudes, resultando numa melhor adequação entre as características dos servidores e as prerrogativas de sua função.

Tachizawa *et al.* (2006) mostram que o treinamento objetiva transformara atitude das pessoas com a intenção de criar entre elas um clima mais satisfatório, de modo a motivá-las tornando-as mais receptivas aos métodos de direção e administração.

Os servidores públicos, assim como os trabalhadores na iniciativa privada, merecem capacitação para que possam dar o seu melhor e desenvolver habilidades e para se sentirem realizados.

As Instituições Públicas, sem dúvidas, precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, prontas a aprender novos procedimentos com agilidade. Precisam ainda ser coerentes com as aspirações das pessoas por autorrespeito e autorrealização, possibilitando uma maior consciência profissional e meios para o resgate da autoestima. Da mesma forma, precisam racionalizar atividades e buscar formas criativas de agir. (MOREIRA & COSTA, 2005, p. 1662).

2.6.1 Etapas do Treinamento

Um treinamento não é um processo sem previsão. Ele precisa seguir certos passos para alcançar o sucesso pretendido. De acordo com Chiavenato (2005, p. 340), são etapas do treinamento:

- Diagnóstico - levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras;
- Desenho - elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- Implementação - aplicação e condução do programa de treinamento;
- Avaliação - verificar os resultados obtidos com o treinamento.

2.6.1.1 Diagnóstico das Necessidades

O diagnóstico das necessidades é uma etapa imprescindível para a realização de um treinamento eficiente, pois quando bem elaborado, consegue analisar toda a instituição, os seus objetivos, missão e visão à estrutura de cargos, alinhando todas as necessidades com o que a organização pretende com a realização do mesmo.

Segundo Chiavenato (2005), a aferição das necessidades de treinamento pode ser dividida em quatro níveis de análise:

- Análise organizacional: avalia-se toda a organização para alinhar o treinamento ofertado segundo seus princípios e objetivos;
- Análise dos recursos humanos: nesta etapa do diagnóstico verifica-se o perfil das pessoas, em qual área realmente ela precisa desenvolver atitudes, adquirir habilidades para que os objetivos almejados sejam alcançados;
- Análise da estrutura de cargos: verifica-se quais os requisitos dos cargos que precisam de treinamento para assim dar ênfase aos mesmos;
- Análise do treinamento: baseada nas metas e nos objetivos. São criados indicadores para avaliar o treinamento, se o mesmo foi eficiente e se atingiu seu propósito.

2.6.1.2 Desenho

Nesta fase, elabora-se o programa de treinamento que vai procurar sanar as necessidades encontradas no diagnóstico. De acordo com Chiavenato (2005), o programa deve acontecer de forma sistêmica e coerente. Deve-se definir as pessoas a serem treinadas, os objetivos, a metodologia para alcançar os objetivos e um cronograma de execução. Tudo isso deve estar alinhado com as estratégias da organização.

2.6.1.3 Implementação

Esta é a terceira etapa do processo. Nela realmente acontece o treinamento em si. Deve-se escolher a técnica adequada de acordo com o tempo de duração, a disponibilidade de recursos tanto humanos como materiais. Escolhida a técnica, o responsável pela condução do programa aplica a mesma de acordo com os objetivos definidos anteriormente. Conforme Chiavenato (2005), as duas técnicas mais relevantes de difusão de treinamento são leituras e instrução programada.

A leitura é uma técnica mais empregada em programa de capacitações, em que o facilitador discorre o conteúdo aos seus capacitados.

A instrução programada é a técnica em que não existe a presença de um professor. É aplicada em pequenas etapas, por meio de um cronograma. À medida que se aplica o cronograma e o treinando vai passando por etapas, exige-se mais instrução do mesmo.

2.6.1.4 Avaliação

“A etapa final é a avaliação do programa de treinamento para verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, pessoas e clientes”. (CHIAVENATO, 2005, p.353)

A avaliação do treinamento deve ser feita conforme os objetivos, missão e visão da organização. A partir daí, pode-se definir indicadores plausíveis e que realmente retratem as reais expectativas da instituição quando oferta um treinamento.

A avaliação dos resultados do treinamento deve responder perguntas como: o que pretendemos com esse treinamento e quais os nossos objetivos?

Na gestão pública deve existir uma avaliação sucinta capaz de cobrar dos servidores um melhor desempenho, mas também uma avaliação com a finalidade de premiar o servidor que desenvolva boas ideias, que é competente e hábil.

2.7 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas no Setor Público

O treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor público não deve ser diferente do realizado no setor privado. Deve ser bem planejado, utilizando-se de forma objetiva as verbas disponíveis para que esse tipo de qualificação alcance o resultado esperado.

A implementação de programas de treinamento e desenvolvimento, a exemplo das demais linhas de investimento nas organizações, deve observar os critérios da alocação eficiente e eficaz de recursos, ou seja, objetivando a melhor aplicação dos recursos disponíveis, tendo em vista os melhores níveis de resultado convergentes com os objetivos institucionais fixados (BERGUE, 2010, p.480).

A falta de planejamento estratégico e de uma política contínua de treinamento e desenvolvimento de pessoal ainda é um dos principais motivos que faz com o que as capacitações não alcancem seus objetivos.

Diversos gestores usam a ausência de treinamento para justificar o mau desempenho das organizações que gerenciam, contudo nem os próprios gestores realmente sabem quais as reais necessidades. Isso ocorre muito em função de que não existe um consenso, um debate entre diretores e servidores para diagnosticar onde realmente existe a necessidade de capacitação e como ela irá ocorrer, e também por não existir um planejamento estratégico e contínuo que alinhe objetivos da organização com a capacitação (BERGUE, 2010).

Muitos gestores não investem em treinamento defendendo a premissa que o mesmo não traz os resultados esperados. De fato, o treinamento quando realizado de forma aleatória não oferece vantagens. É necessária uma política sistematizada que levante as reais necessidades de treinamento para atingir metas específicas. Se o mesmo não é executado de forma coerente, de acordo com planejamento

estratégico e sobretudo que não o avalie, não chegará a resultados satisfatórios (BERGUE, 2010).

Para Bergue (2010), existem duas formas de otimizar os resultados: a obrigatoriedade do capacitando de realizar a apresentação do conteúdo estudado e a associação dos resultados obtidos no treinamento à política remuneratória.

A obrigatoriedade do capacitando em aplicar o conteúdo estudado nas suas atribuições dentro da instituição faz com que o mesmo amplie mais seu conhecimento e pense de forma estratégica.

A associação dos resultados obtidos à política de remuneração é uma metodologia conveniente que premia o funcionário pelo merecimento dele. No âmbito público, essa estratégia força o servidor público a estudar, trazer ideias inovadoras e que possam ajudar o órgão a melhorar sua prestação de serviços, além de possibilitar que ele ascenda profissionalmente.

Além de adequar o treinamento dentro de parâmetros específicos para otimizá-lo, as parcerias feitas entre órgãos públicos para execução de programas de treinamento e desenvolvimento diminuem o custo do mesmo. Dependendo do conteúdo a ser ministrado, ele é de interesse das duas partes. Um exemplo de parceria é o convênio firmado entre a Secretaria Municipal de Educação de Palmas e a Universidade Federal do Tocantins que oferece curso de matemática para realização de programa de reforço escolar.

Essa é a oportunidade de os alunos da Secretaria desenvolverem mais seus conhecimentos e melhorarem seu desempenho e dos acadêmicos de matemática transmitirem o que aprenderam na faculdade e vivenciarem na prática como é ser professor.

2.7.1 Avaliação do Desempenho no Setor Público

A avaliação do desempenho é a diferença entre o que a organização espera do servidor em termos de desempenho e o que realmente o servidor emprega na instituição e no seu cargo.

A avaliação de desempenho enquanto uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização deve ter como objetivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional (ALMEIDA e *tal* 2004, p. 61)

2.7.1.1 Importância da Avaliação do Desempenho

A importância da avaliação do desempenho para o servidor encontra-se na chance de ele descobrir quais suas deficiências no trabalho e de o administrador identificar aquelas pessoas que desempenham bem seu papel. É um instrumento importante de gestão de pessoas, pois possibilita valorizar o servidor competente e capacitar aquele que não se encontra de acordo com as premissas de seu cargo. Avalia o desempenho do profissional em função das tarefas que realiza, dos objetivos estabelecidos, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um procedimento que serve para avaliar o valor, a excelência e as características de uma pessoa e a contribuição dela para a instituição.

Conforme Silva (2011, p.04) a importância de uma organização em avaliar o desempenho de seus colaboradores encontra-se em:

Proporcionar informações para aumentos salariais, promoções, transferências, necessidade de treinamento e algumas vezes demissões; retroação aos colaboradores sobre suas atividades; conhecimento para o colaborador de como o líder da sua equipe de trabalho pensa a seu respeito, para facilitar o aconselhamento e condução dos membros da equipe e conhecer as potencialidades de seus colaboradores, como suas deficiências para que possa trazer benefícios para ambas as partes.

A avaliação de desempenho, tanto no setor privado quanto no público, serve para aperfeiçoar a gestão dos serviços e das políticas da instituição. Para Heinrich (2003), a avaliação de desempenho deve servir ao propósito de auxiliar os gestores a compreender como seus atos e decisões estão interligados aos resultados obtidos.

2.7.1.2 Benefícios da Avaliação de Desempenho

A avaliação do desempenho é benéfica tanto para organização quanto para o servidor. É uma via de mão dupla. Os principais benefícios para o servidor são:

- Conhecer quais são as perspectivas do seu líder em relação ao seu desempenho, seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do líder;
- Conhecer as normas e metodologia do processo.

Os principais benefícios para a organização são:

- Identificar os servidores que necessitam de treinamento e/ou aperfeiçoamento em certas áreas;
- Aferir o seu potencial a curto, médio e longo prazo e definir a contribuição e a função de cada servidor;
- Dinamizar a política de gestão de pessoas na organização e oferecer oportunidades aos servidores.

3. METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 157), a pesquisa pode ser considerada “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. A pesquisa, em geral, é a busca por respostas a nossas incertezas, problemas, indagações. Não é nada mais que a busca pela verdade.

Quanto às categorias de pesquisa, há inúmeras e cada uma serve para um propósito e tem passos específicos a serem seguidos. Conforme Boaventura (2004), especificamente “a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida às soluções de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Portanto, este trabalho é uma pesquisa aplicada, pois almejou analisar a capacitação do servidor na Secretaria de Saúde de Palmas -TO no ano de 2016 e propôs-se assim demonstrar se os mesmos possuem qualificação adequada para exercer seus respectivos cargos.

O referido estudo também se enquadra na categoria descritiva, pois descreve quais foram e como ocorreram as capacitações dos servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Palmas - TO no ano de 2016.

De acordo com Gil (2008, p. 28), entende-se como pesquisa descritiva:

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Já a pesquisa qualitativa é demonstrada por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos inseparáveis. Este estudo definiu-se como qualitativo, porque os indicadores selecionados estão com foco na qualidade da análise das capacitações ofertadas pela Secretaria Municipal de Saúde de Palmas - TO.

Com base nos procedimentos de coleta, Boaventura (2012, p. 53) define o estudo de campo como:

O estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente a pesquisa é desenvolvida por meio de observação direta das atividades do grupo estudado e entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações que ocorre no grupo.

A pesquisa classificou-se como de campo em razão de a coleta, análise e interpretação dos dados ser no ambiente pesquisado, usando indicadores que possam conhecê-lo e descrevê-lo melhor.

O procedimento de coleta de dados trata-se de uma circunstância de pesquisa em que o observador e observado encontram-se frente a frente e o processo de coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados que passam a ser apreciados não mais como objetos de pesquisa, mas como indivíduos que interagem em dado plano de estudo (LAKATOS E MARCONI, 2000).

Este estudo utilizou-se de questionário como procedimento de coleta de dados. Para conseguir atingir os objetivos, foram utilizados os seguintes passos.

- Primeiramente foi averiguado como é realizado o diagnóstico dos servidores que necessitam de capacitação através da aplicação de questionário com o responsável por capacitação da Secretaria Municipal de Saúde de Palmas – TO;
- Posteriormente foi aplicado um questionário com o responsável pela capacitação para descobrir quais ofertas foram realizadas no ano de 2016, para quais públicos e quais as metodologias e tecnologias utilizadas;
- Por último, após a coleta e análise dos dados, os mesmos foram compilados, interpretados e demonstrados de forma a se alcançar o objetivo principal deste estudo que foi analisar a capacitação do servidor público da Secretaria Municipal de Saúde de Palmas - TO.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a capacitação do servidor público da Secretaria Municipal de Saúde de Palmas -TO no ano de 2016, demonstrando assim como ocorreu todo o processo de qualificação do servidor.

Apresenta dados com base no questionário aplicado no dia 27 de junho de 2016 com a servidora Renata Costa, chefe da Divisão em Educação Permanente em Saúde da Fundação Escola de Saúde Pública de Palmas (FESP), descrevendo-o em etapas como segue.

4.1 Análise do Diagnóstico das Necessidades de Treinamento

A Secretaria de Saúde avalia seus servidores qualitativamente e individualmente por meio da auto avaliação usando o Sistema de Bonificação por Mérito (SUPERHAR). O sistema foi desenvolvido pela Prefeitura Municipal de Palmas com o objetivo de valorizar o servidor. Os resultados obtidos nessa avaliação servem como direcionamento para qualificar aqueles servidores que não estão tendo um desempenho plausível.

Figura 1 – Logomarca SUPERHAR

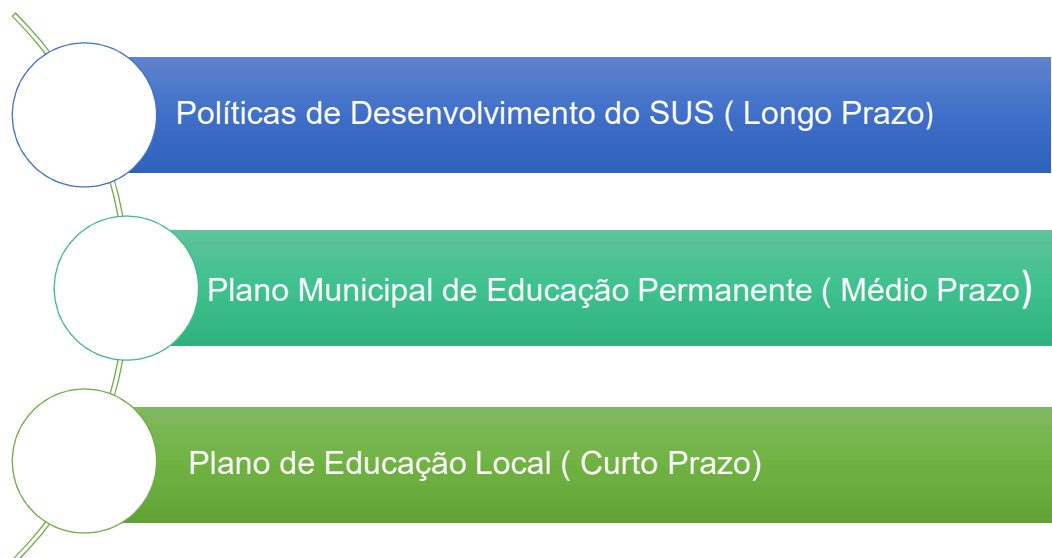


Fonte: Google imagens 2016

Passada esta avaliação, é feito o diagnóstico das necessidades de treinamento. O Plano de Ação Local é o instrumento através do qual os treinamentos são construídos. O Plano Municipal de Educação Permanente do Município

(PMEPS) prevê as intervenções necessárias a partir do reconhecimento das necessidades de educativas. O Plano de Ação Local surgiu como uma proposta de reformulação das estratégias utilizadas na qualificação da Rede de Atenção à Saúde e funciona como uma espécie de Lei Orçamentária Anual. O planejamento em curto prazo está previsto nesse Plano de Ação que, por sua vez, se baseia no Plano Municipal de Educação Permanente, que seria como a Lei de Diretrizes Orçamentárias. O PMEP é o planejamento em médio prazo, e os dois se baseiam nas Políticas Nacionais que norteiam o desenvolvimento do SUS. Essas políticas são baseadas no Plano Plurianual, que é o planejamento em longo prazo.

Figura 2 - Planejamento de Capacitação



Fonte: Próprio autor

A participação nas atividades educativas e científicas se dá mediante requerimento do servidor interessado ou por convocação da autoridade gestora competente. Para ambas as formas, o requisito é o cumprimento de normas e critérios vigentes.

O diagnóstico das necessidades de treinamento é feito apenas com base nas demandas das unidades de saúde de acordo com critérios e disponibilidade da Secretaria de Saúde. Ele não leva em conta as reclamações e queixas dos usuários-cidadãos, o que é um grande equívoco, pois os usuários são os maiores beneficiados com os servidores capacitados que melhoram a qualidade dos serviços

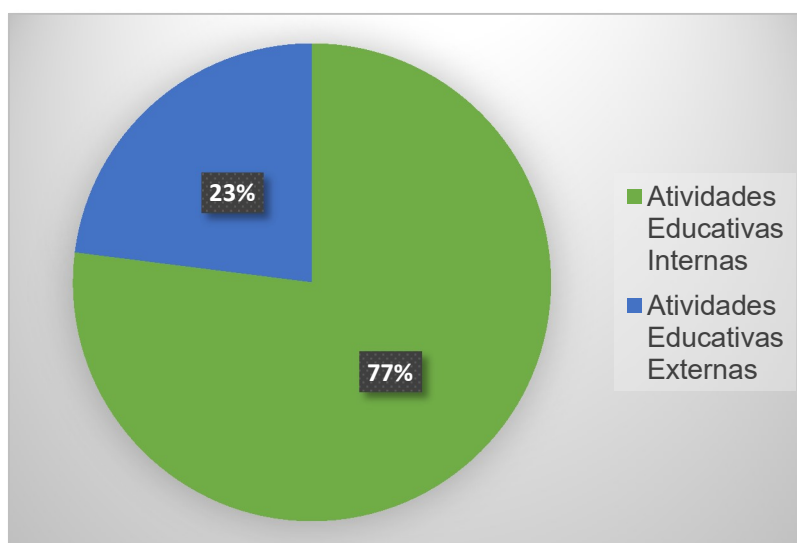
prestados. A secretaria também não leva em consideração os resultados obtidos no sistema de Bonificação por Mérito (SUPERHAR) para capacitar os servidores que não alcançaram a meta estabelecida.

4.2 Desenho e Implementação

De acordo com as informações coletadas, as superintendências, diretorias e gerências da Secretaria de Saúde elaboram uma agenda anualmente denominada Agenda Única. Nela, apresentam a previsão de programação de cursos e atividades educativas a serem realizados. A grande vantagem da elaboração conjunta anualmente está na possibilidade de um planejamento em longo prazo em que todas as divisões da secretaria expõem suas necessidades, deficiências e trocam ideias sobre o processo de qualificação de servidores.

Segundo os dados coletados, foram capacitados 946 servidores, desse montante, 732 foram capacitados em atividades educativas internas e 214 em atividades educativas externas no período de janeiro a junho de 2016.

Gráfico 1 – Atividades Educativas



Fonte: Próprio autor

Entende-se como atividade educativa interna aquelas em que o servidor se capacita dentro do próprio órgão onde está lotado e na mesma cidade. As atividades educativas externas são aquelas em que os servidores são capacitados através de cursos que não são promovidos pela Secretaria Municipal de Saúde, são enviados a outros órgãos e/ou outras cidades.

A maioria das atividades educativas foram realizadas internamente, o que tem algumas vantagens como custo menor, pois não há despesas com diárias, passagens e hospedagem de servidores e a possibilidade de o servidor se ausentar por um período somente e trabalhar em outro.

Já nas atividades educativas externas há um custo maior, porém tem algumas vantagens em relação à interna como, por exemplo, conhecimento de novas técnicas e métodos de trabalho e troca de experiências com outros servidores de outras cidades. O treinamento é algo relevante e significa investimento.

As atividades educativas tanto internas como externas podem ser classificadas quanto às cargas horárias e categorias da seguinte forma:

Tabela 01 -Classificação de Atividades Educativas quanto à Carga Horária e Categoria

CARGA HORÁRIA	TOTAL DE HORAS	CATEGORIA
Curta Duração	Até 80 horas	Curso, treinamento, oficina, seminário, simpósio, fórum, congresso e similares
Média Duração	Entre 81 e 180 horas	Curso de atualização, qualificação, aperfeiçoamento, treinamento e similares
Longa Duração	Acima de 180 horas	Cursos de aperfeiçoamento, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado

Fonte: Próprio autor

Foram capacitados os mais diversos departamentos dentro da Secretaria Municipal de Saúde como:

- Centro de Atenção Psicossocial em Álcool e Drogas: responsável por prestar atendimento a pessoas com transtornos decorrentes do uso de substâncias psicoativas e seus familiares através de tratamento medicamentoso e terapêutico;
- Diretoria de Atenção Especializada, que coordena as especialidades médicas como oftalmologia, urologia, ortopedia dentre outras;
- Diretoria de Vigilância em Saúde, que abrange as ações de vigilância, promoção, prevenção e controle de doenças e agravos à saúde, devendo constituir espaço de articulação de conhecimentos e técnicas.
- Diretoria de Atenção Básica, que coordena o atendimento primário, como consultas com clínico geral, serviços com aferição de pressão arterial, curativos etc.; Núcleo de Apoio à Saúde da Família, que tem como objetivo apoiar a consolidação da Atenção Básica no Brasil, ampliando sua abrangência e resolubilidade. É formado por equipes multiprofissionais que devem trabalhar de forma unificada às equipes de Saúde da Família, apoiando-as e compartilhando saberes;
- Centro de Controle de Zoonoses, que tem como função o controle de doenças transmitidas por animais tais como raiva, leptospirose, doença de chagas;
- SAMU, que é responsável pelo atendimento de urgência e emergência da população;
- Central de Vacina responsável pela imunização das pessoas;

Verificou-se que as capacitações ocorreram nas mais diversas áreas dentro da Secretaria de Saúde, abrangendo um grande contingente de servidores, o que é bom, pois quanto mais departamentos e servidores treinados, melhor é a qualidade dos serviços prestados, minimizando-se a possibilidade de desperdício de tempo, de recursos humanos, materiais e financeiros.

Tabela 02 -Capacitação x Duração

ORDEM	CAPACITAÇÕES	DURAÇÃO (HORAS)
01	Educação Permanente em Saúde no CAPS AD III	6
02	Encontro sobre Planilha de Monitoramento de Violências	8
03	Oficina de Capacitação sobre a Ficha de Notificação de Violência Interpessoal/Autoprovocada- Sinan 5.1	8

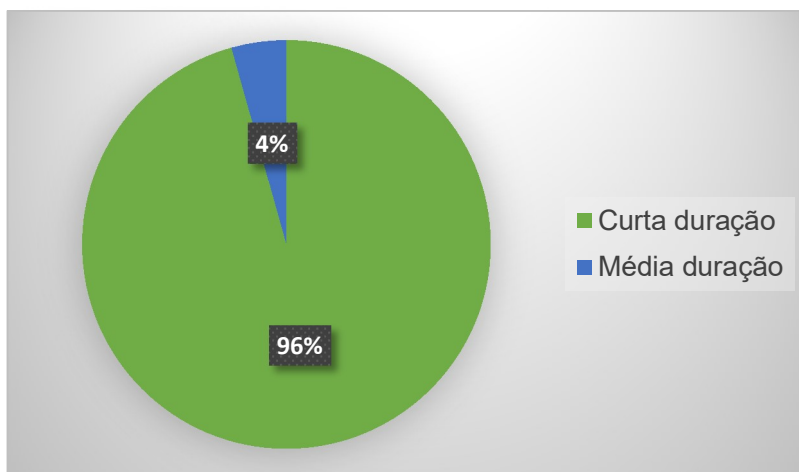
04	II Encontro do Plano Integrado de Residência em Saúde	16
05	Capacitação em Lian Gong	12
06	Oficina de Estratégia Amamenta e Alimenta Brasil	4
07	Capacitação em Diagnóstico de HIV por Meio de Teste Rápido e Triagem Sífilis e Hepatites B e C	24
08	Curso de Introdução e Atualização em Sinan/Tabwin	32
09	I Feira de Saúde e Qualidade de Vida	8
10	Capacitação em Sala de Vacina e Vigilância dos Agravos Imonupreveníveis	36
11	Capacitação em Comportamento Canino e Obediência Básica	8
12	Curso de Hansenologia Aplicada – PEP/APS	90
13	Capacitação Protocolos de Acidente com Exposição à Material Biológico, Acidente de Trabalho Grave e Intoxicação Exógena	20
14	Capacitação Triagem Neonatal – Teste do Pezinho	16
15	Oficina de Shantala	4
16	Curso de Normas Regulamentadoras para o Controle Social	32
17	I Seminário: Escola como Unidade de Identificação e Enfretamento da Violência Sexual em Crianças e Adolescentes	8
18	Curso de Sensibilização do Método Canguru na Atenção Básica-Cuidado Compartilhado	16
19	Curso de Atendimento Pré-Hospitalar - APH	20
20	I Seminário do Pet-Saúde/ Graduasus- Palmas/TO	12
21	Fórum de Vigilância em Saúde Ambiental e do Trabalhador	12
22	Treinamento para Agentes Comunitários de Saúde para Ações de Vigilância em Hanseníase	16
23	Capacitação em Sala de Vacina e Vigilância dos Agravos Imunopreveníveis	40
TOTAL DE HORAS:		448

Fonte: Próprio autor

Disponibilizou-se 23 capacitações, totalizando 448 horas de treinamento em várias áreas da saúde desde a teoria até a prática. A maioria das atividades

educativas foi de curta duração. Houve apenas uma de média duração. Esses cursos não podem ser menosprezados, pois independente da duração deles sempre se consegue extrair algo de relevante da atividade.

Gráfico 2-Capacitação Quanto à Duração



Fonte: Próprio autor

4.2.1 Metodologias Empregadas no Treinamento

Foram utilizados conteúdos teóricos, conceituais, práticos e específicos de cada atividade educativa, usando facilitadores que ministraram os cursos, capacitações e qualificações. Os mesmos são tanto da própria Secretaria de Saúde, quanto de outros órgãos. Nas qualificações, capacitações, treinamento entre outros, foram utilizadas as seguintes metodologias:

- Metodologia ativa de ensino - aprendizagem - um processo amplo que possui como principal característica a inserção do aluno/estudante como agente principal responsável pela sua aprendizagem, pela construção do conhecimento, comprometendo-se com seu aprendizado. O objetivo é a transformação do espaço do trabalho no SUS como *locus* privilegiado para as ações educativas e crítico-reflexivas;
- Apresentação expositiva - aquela tradicional onde o professor ou facilitador discorre sobre um assunto, tema, ideia, usando ou não recursos tecnológicos tais como projetor, software entre outros.

- Apresentação dialogada - trata-se daquela em que o professor interage com seus alunos discutindo e refletindo sobre o assunto;
- Discussão de casos - aquele em que um conjunto de pessoas se reúne para refletir, expor ideias e pensamentos de modo a solucionar ou melhorar uma determinada situação;
- Apresentação de fluxogramas - são usados principalmente para expor um processo e descobrir onde está acontecendo o problema;
- Prática - quando o indivíduo põe tudo que aprendeu na teoria em ação.

As metodologias de ensino citadas acima se complementam. A metodologia ativa tem grande vantagem no fato de o aluno ser o principal responsável pelo seu aprendizado, estimulando o mesmo a refletir e ter olhar crítico sobre determinado assunto. Já a apresentação expositiva tem a vantagem na oportunidade de o professor apresentar uma ideia imparcial sobre o tema e possibilita várias informações em curto espaço de tempo.

O benefício da apresentação dialogada é a interação entre o aluno e o facilitador onde os dois apreendem. A discussão de caso, por sua vez, tem grande proveito na possibilidade de todos os participantes exporem suas ideias, trocarem experiências sobre o assunto. Já o fluxograma tem sua grande vantagem na opção de segmentar determinado processo e descobrir onde acontecem os equívocos no mesmo. Por último, a prática é ideal para mensurar o desempenho de acordo com os conhecimentos adquiridos na teoria.

As capacitações ocorreram nos mais diversos ambientes, dentre eles podemos citar auditórios, salas de aula, paço municipal, Instituto Vinte de Maio, Rede Municipal de Ensino etc. Aconteceram no período de janeiro a junho de 2016, seguindo o plano municipal de educação permanente que se iniciou em 2016 e termina em 2018.

4.3 Avaliação

Posterior à fase da qualificação segue-se a de avaliação de como ocorreram os treinamentos. A avaliação é feita pela área técnica responsável por ministrar os treinamentos por meio de formulário de avaliação do participante e pelo formulário

de conclusão de atividade educativa, onde o facilitador expõe os pontos fortes, os negativos e as sugestões para as próximas atividades. Essa avaliação é baseada em três pilares:

1. Critério-referenciada - pois utiliza os objetivos e o perfil de competência desejada como referências para a avaliação de produtos e resultados.
2. Contínua, dialógica, ética, democrática e corresponsável –os critérios são previamente pactuados, diferentes perspectivas são incluídas e há a garantia de espaços para o diálogo dessas perspectivas de modo orientado pela ética e pela corresponsabilização com os resultados.
3. Formativa e Somativa - pois objetivam a melhoria do processo e das aprendizagens dos participantes, indicando a aprovação ou reprovação nos cursos.

A avaliação critério-referenciada é uma ótima maneira de analisar os resultados do treinamento, pois a mesma toma como base os objetivos traçados na análise do diagnóstico das necessidades, verificando-se se os mesmos foram alcançados, ou seja, se realmente o treinamento foi efetivo, atingiu o objetivo a que foi proposto.

A avaliação contínua, dialógica, ética, democrática e corresponsável não leva muito em consideração se os objetivos foram alcançados, porém na mesma, todos os envolvidos na capacitação são responsáveis por todo o processo e pelos resultados atingidos, o que é de grande valia, uma vez que todos os envolvidos no ciclo do treinamento são responsáveis pelo desempenho do referido.

E por último a avaliação formativa e somativa tem função de controlar e mensurar os resultados da qualificação. Ao longo do processo, realiza-se atividades com os capacitandos para verificar se os mesmos estão atingindo os objetivos almejados e, ao final do processo, classifica-se os que estão aptos a receber o certificado, diploma, titulação.

O desempenho dos participantes, dos docentes e os aspectos pedagógicos das atividades propostas são considerados na avaliação do processo ensino-aprendizagem. O acompanhamento e a avaliação do curso, como uma intervenção educacional nos serviços de saúde, podem contemplar uma análise dos projetos de aplicativos, dos trabalhos de conclusão de curso e dos desdobramentos relacionados à capacitação dos profissionais de saúde.

A avaliação algumas vezes é feita de forma imediata após conclusão da formação. Caso o treinamento não alcance o objetivo almejado, verifica-se junto à área técnica responsável quais os pontos fracos e qual o nível de aprendizagem alcançado. Se constatado que o desempenho não foi satisfatório, todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem se comprometem a melhorá-lo. Se a forma atual de avaliação está ruim, todos precisam se comprometer com o novo processo de melhoria e isso envolve muitas mudanças, sendo o processo longo, assim como todo processo de ensino - aprendizagem.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou analisar a Capacitação do Servidor Público da Secretaria Municipal de Saúde de Palmas -TO no ano de 2016. Foi realizado no período de novembro de 2015 a agosto de 2016, onde aferiu-se como foi realizado o diagnóstico das necessidades de treinamento e demonstrou-se como é realizado o ciclo do mesmo.

Verifica-se a existência de um planejamento sobre o processo de qualificação do servidor, desde a elaboração de uma agenda única de capacitação, que é feita em consonância com todas as diretorias e gerências da Secretaria de Saúde, até a construção do Plano de Educação Permanente do Município de Palmas -TO.

Nota-se também que o Plano de Educação Permanente serve para todo o município, porém a Secretaria de Saúde desenvolve um Plano de Ação Local que é específico para sua realidade atingindo onde realmente necessita de qualificação.

Foi observada a existência de um Sistema de Bonificação por Mérito que serve para a avaliação dos servidores municipais de Palmas -TO, todavia o sistema ainda é falho, pois o objetivo é unicamente valorizar o servidor público quando os resultados obtidos através do mesmo deveriam ser usados no diagnóstico das necessidades de treinamento.

A análise das necessidades de qualificação é feita de acordo com os objetivos estratégicos da instituição, seguindo o Plano Municipal de Educação Permanente do Município, focando-se apenas nas demandas das unidades de saúde, sem levar em conta as queixas dos usuários-cidadãos que são a parte mais beneficiada com a capacitação do servidor. Entretanto, o servidor ainda depende da disponibilidade de recursos humanos para poder se ausentar de sua função sem prejuízo. Nas repartições públicas, na maioria das vezes, o quadro de pessoal é limitado.

Quanto à realização das capacitações, a maioria foi em atividades educativas internas e cursos de curta duração, totalizando 448 horas de treinamento, onde foram qualificados 946 servidores das mais diversas áreas da Secretaria como, por exemplo, Diretoria de Atenção Especializada, Centro de Controle de Zoonoses, Central de Vacina, SAMU entre outros, utilizando metodologias de ensino como apresentação expositiva, discussão de casos, apresentação dialogada, entre outros, usando conteúdos teóricos, práticos e específicos de cada curso.

A avaliação do treinamento é feita pelo responsável por cada ação educativa por meio de formulário de avaliação do participante e formulário de conclusão de da atividade. Essa avaliação segue princípios estabelecidos pela Secretaria de Saúde. Caso o treinamento não consiga alcançar o objetivo estabelecido, todos os envolvidos no processo apontam onde ocorreram falhas e se comprometem a melhorar.

Observou-se o empenho na gestão da Secretaria de Saúde em capacitar seus servidores e oferecer serviços de qualidade ao cidadão palmense, porém ainda há pontos a melhorar na gestão dos programas de capacitação como a melhoria no sistema de avaliação do servidor público, que deveria encaminhar os servidores que não conseguiram alcançar as metas estabelecidas para o processo de qualificação.

A Secretaria também deveria criar mecanismos capazes de mensurar a satisfação do usuário-cidadão para saber como os mesmos avaliam os serviços prestados e levar em consideração as queixas e reclamações da população para realização de capacitação com aqueles servidores e/ou departamentos criticados.

Caso o objetivo da qualificação não seja alcançado, não há mecanismos explícitos de melhoria. Não há um acompanhamento conciso, apenas existe o formulário de avaliação. Para aferir se o servidor realmente assimilou o conteúdo ministrado à sua função, é necessário cobrar do mesmo a aplicação deste conteúdo nos seus afazeres de trabalho.

Durante a realização desse estudo, surgiram algumas dificuldades para a sua consecução como, por exemplo, demora para responder os questionamentos e e-mails, não revelação dos valores gastos em capacitação, pouco empenho dos servidores para responder os questionários.

Apesar de todas essas dificuldades, a realização do estudo foi de grande importância, pois possibilitou a descoberta de um setor dentro da Secretaria de Saúde que vem buscando a qualificação e melhoria dos serviços prestados à população. Mesmo que haja pontos a melhorar, já existe um planejamento satisfatório e um empenho da pasta em qualificar o servidor, o que é de grande valia, pois em muitos órgãos não existe sequer um setor responsável por capacitação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Simone de, MARÇAL, Rui Francisco Martins e Kovaleski, João Luiz. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**. XXIV. Encontro Nac.de Eng. de Produção. Florianópolis, 2004.

ANSELMO, João Luís. **Educação Fiscal para a Cidadania: Tributo Municipal**. CEPAM -Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal. São Paulo, 2013.

BACHTOLD, Ciro. **Capacitação profissional e funcionalismo público no Brasil: A educação a distância como instrumento de mudança**. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2013.

BERGUE, Sandro Trecastró. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3º ed. rev. e atual. Caixas do Sul, RS: Educs,2010.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa**. 1ª edição, 6ª reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988.

BRASIL. **Decreto 5.707 de 2006** que instituiu a política e diretrizes para desenvolvimentode pessoal da administração direta, autarquia e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

BRASIL. **Lei 8080, de 19 de setembro de 1990**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8080.htm. Acesso em:4 de jul.de 2016.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova Política de Recursos Humanos**. Brasília: MARE, 1997. Disponível em:<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicação/seges/PUB_SEGES_MARE_caderno11.PDF. Acesso em: 3 de dezembro de 2015.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Núcleos de Apoio à Saúde da Família**. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.saude.rs.gov.br/upload/1383057504_NASF_set2013.pdf Acesso em: 4 de julho de 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Oswaldo Cruz. **Saúde do Trabalhador** Disponível em: <http://portal.fiocruz.br/pt-br/content/sa%C3%BAdo-do-trabalhador>. Acesso em: 4 de julho de 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. **Manual de Gestão da Vigilância em Saúde**, 2009. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_gestao_vigilancia_saude.pdf. Acesso em: 4 de julho de 2016.

BUARQUE DE HOLANDA FERREIRA, Aurélio. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 6.ed. Curitiba: Positivo, 2004.

CENTURIÓN, W. C. **Capacitação de Seres Humanos: O desafio das empresas brasileiras**. Disponível em: <www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/1349/capacitaçãodesereshumanos-o-desafio-das-empresas-brasileiras.html> Acesso em: 16 de dezembro de 2015.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ªed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Colunista Portal da Educação. **Levantamento das Necessidades de Treinamento**. Disponível em: www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/32076/levantamento-das-necessidades-de-treinamento-int#!1 Acesso em: 28 de janeiro de 2016.

Colunista Portal da Educação. **A importância da Avaliação do Desempenho e Competências**. Disponível em<<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/17336/importancia-daavaliacao-de-desempenho-e-competencias>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2016.

COSTA, Renata. Chefe da Divisão de Educação Permanente em Saúde – FESP PALMAS. Palmas, 27 de junho de 2016. Questionário.

DEMING, Edwards W. **Qualidade: a revolução na produtividade**. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990.

FREITAS, E.C; PRODANOV, C. C. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2ª ed. Porto Alegre, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- **Censo 2010**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=172100>> Acesso em: 10 de dezembro de 2015.

HEINRICH.C.J. **Measuring public sector performance and effectiveness**. In: B. Guy Peters; John Pierre. Handbook of Public Administration. London: Sage, 2003. p.25-37.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª ed.5ªreimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, P. A. R. e LOTT, T. C. C. **Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, uma Ferramenta nas Empresas Atuais**. Disponível em<[http://semanaacademica.org.br/artigo/treinamento-e-desenvolvimento-organizacional-uma-ferramenta-nas-empresas->](http://semanaacademica.org.br/artigo/treinamento-e-desenvolvimento-organizacional-uma-ferramenta-nas-empresas-). Acesso em: 27 de janeiro de 2006.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

OLIVEIRA, A. S. **As Implicações de Desempenho no Setor Público**. Disponível em<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1133/1/CT_GPM_I_2011_08.PDF>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2016.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PALMAS, **Blog de Notícias**. Disponível em:<http://www.palmas.to.gov.br/blog_noticias/servidores/mais-da-metade-dos-servidores-ja-atualizaram-os-dados-cadastrais/1500459/>. Acesso em: 10 de dezembro de 2015

PREFEITURA MUNICIPAL DE PALMAS – Portal da Transparência de Palmas, **Estrutura Organizacional**. Disponível em: <<http://portaldatransparencia.palmas.to.gov.br/>> Acesso em: 10 de dezembro de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PALMAS TOCANTINS. Secretaria Municipal de Saúde. **Fundação Escola de Saúde Pública de Palmas - FESP-PALMAS**. Disponível em: <http://fesp.palmas.to.gov.br/moodle/mod/page/view.php?id=354>.

REGINATTO, Antônio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PALMAS-TO/ FUNDAÇÃO ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA DE PALMAS-TO. **Portaria Conjunta N° 003 de 2014**. Disponível em:http://fesp.palmas.to.gov.br/moodle/pluginfile.php/207/mod_folder/content/0/Legisla%C3%A7%C3%A3o%20Municipal/2014/Portaria%20Conjunta%20N%C2%BA%20003_2014%20Libera%C3%A7%C3%A3o%20de%20Servidor?forcedownload=1 Acesso em: 04 de agosto de 2016.

SILVA, Ana Lúcia Dias da. **Avaliação de desempenho nas organizações públicas brasileiras com enfoque especial no poder judiciário do estado do Rio de Janeiro**. Disponível em<http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=1589eaf8-5E0-4104-929c-6b5b8ad6acc3&groupId=10136>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2016.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. TakeshyTachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. **A importância do Treinamento para o Desenvolvimento do Trabalho**. www.psicologia.com.pt. 1-8 p.2009.

APÊNDICE 01- Entrevista de Pesquisa de TCC

Capacitação do Servidor na Secretaria Municipal de Saúde Palmas -TO.

Objetivo: Esta entrevista tem como objetivo verificar como é realizado o levantamento das necessidades de treinamento na Secretaria Municipal de Saúde de Palmas-TO.

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Local: _____ **Data:** ____/____/____. **Horário:** ____:____

Acadêmico: Luan da Silva Abreu

1. Existe uma agenda anual de capacitação? Como ela é elaborada?
2. A Secretaria Municipal de Saúde de Palmas-TO avalia seus serviços prestados? Como é feita essa Avaliação (pesquisa de satisfação, próprios servidores que se avaliam mutuamente ou etc.)?
3. A Secretaria Municipal de Saúde de Palmas - TO realiza avaliação do desempenho com seus servidores? Como é feita essa avaliação? Com qual frequência?
4. Como é feito o diagnóstico das necessidades de treinamento na Secretaria Municipal de Saúde de Palmas-TO?
5. O diagnóstico das necessidades é feito com ênfase nas deficiências notadas no setor, em que o servidor encontra-se lotado ou através de reclamações dos cidadãos? Ou são os responsáveis por cada departamento que enviam o pessoal com necessidade de treinamento, ou ainda a Secretaria que seleciona os servidores?
6. O diagnóstico das necessidades de treinamento é feito baseado nos objetivos estratégicos da Secretaria Municipal de Saúde de Palmas - TO?
7. Existe uma verba específica para treinamento? Quanto seria?

APÊNDICE 02 - Questionário de Pesquisa de TCC:
Capacitação do Servidor na Secretaria Municipal de Saúde Palmas -TO

Objetivo: Analisar como ocorreram as capacitações na Secretaria Municipal de Saúde de Palmas-TO.

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Local: _____ **Data:** ____/____/____. **Horário:** ____:____

Acadêmico: Luan da Silva Abreu

1. Qual o número de pessoas capacitadas?
2. Quais departamentos foram capacitados?
3. Quais capacitações foram ofertadas? De quais durações?
4. Quais foram os conteúdos ministrados?
5. Os instrutores são da própria Secretaria ou são externos?
6. Quais as metodologias empregadas nos treinamentos?
7. Onde aconteceram as capacitações?
8. Como ocorreram?
9. Quando ocorreram?
10. De que modo é feita a avaliação do treinamento?
11. A avaliação é realizada de forma imediata?
12. Existe um acompanhamento, algum tipo de avaliação após as capacitações, para verificar se o mesmo alcançou o objetivo almejado?

13. Caso o treinamento não alcance o seu objetivo, como a Secretaria Municipal de Saúde Procederá?

ANEXO 01 –Formulário de Avaliação de Atividades Educativas



**PREFEITURA MUNICIPAL DE PALMAS
SECRETARIA DE SAÚDE
FUNDAÇÃO ESCOLA SAÚDE PÚBLICA**

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES EDUCATIVAS

Prezado(a) participante,

Para podermos melhorar o nível de satisfação de nossas atividades educativas, solicitamos seu empenho no preenchimento deste formulário, que visa o acompanhamento e a avaliação destas. Para cada item utilize um dos conceitos abaixo, usando as letras correspondentes:

E - EXCELENTE

S - SATISFATÓRIO

PM - PRECISA MELHORAR

I - INSATISFATÓRIO

1. INFORMAÇÕES GERAIS

NOME DA ATIVIDADE EDUCATIVA:

PERÍODO: Início:

Término:

		AVALIAÇÃO
2. ORGANIZAÇÃO		
2.1.	Atuação da equipe organizadora da atividade educativa	
2.2.	Espaço físico	
3. DIDÁTICA		AVALIAÇÃO
3.1.	Metodologia utilizada para facilitar aprendizagem	
3.2.	Trabalhos práticos para assimilação de conceitos	
3.3.	Desempenho do facilitador/instrutor em relação ao domínio do(s) assunto(s)	
3.4.	Relacionamento da equipe facilitadora com os participantes	

ANEXO 02 – Formulário de Conclusão de Atividade Educativa

**PREFEITURA MUNICIPAL DE PALMAS
SECRETARIA DE SAÚDE
FUNDAÇÃO ESCOLA SAÚDE PÚBLICA**

FORMULÁRIO DE CONCLUSÃO DE ATIVIDADE EDUCATIVA

Título da Atividade Educativa:
Data da Atividade:
Diretoria ou Gerência:

AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE EDUCATIVA

Fundamentação da resposta, incluindo relato de incidentes críticos, conquistas, desafios, comentários, sugestões para melhoria da atividade educativa.

Análise crítico-reflexiva de sua atuação como facilitador da atividade educativa no encontro em questão.

Conceito Final da Atividade Educativa: () Satisfatório () Precisa Melhorar () Insatisfatório

Responsável pelo preenchimento: _____

ANEXO 03 – Formulário para Realização de Atividades Educativas



Prefeitura Municipal de Palmas
Secretaria de Saúde
Fundação Escola de Saúde Pública
Divisão de Educação Permanente em Saúde

FORMULÁRIO PARA REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES EDUCATIVAS

Período de realização:	
Carga Horária:	
Tipo de certificação:	() Certificado () Declaração
Discussão da metodologia em:	
Monitoramento em:	
Entrega das frequências em:	

CARACTERIZAÇÃO DO EVENTO

Título:	
Solicitante/Diretoria:	Contato: e-mail:
Outros setores que podem ser envolvidos:	
☐ Curso ☐ Fórum ☐ Mostra ☐ Seminário ☐ Oficina ☐ Encontro ☐ Palestra ☐ Cap. em Serviço ☐ Roda de Conversa ☐ Café com prosa ☐ Outros	

PROBLEMÁTICA (Problema que deseja resolver)

--

JUSTIFICATIVA

--

OBJETIVOS

Geral:
Específicos:

METODOLOGIA

PLANO DE AÇÃO

Nº	Conteúdo programático (em tópicos):	Carga Horária
CARGA HORÁRIA TOTAL		

PÚBLICO-ALVO

FORMAÇÃO DOS COLABORADORES

ANEXO I – RECURSOS MATERIAIS PARA REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE EDUCATIVA

Espaço Físico: (RESERVAR)

Responsável:

Auditório para _____ pessoas, contendo:

Divulgação/Convite

	Divulgação para Assessoria de Comunicação	Responsável:
	Divulgação para Diretorias	Responsável:
	Divulgação para Gerências	Responsável:
	Divulgação para Coordenações	Responsável:
	Divulgação para Gestão e Atenção Primária e Secundária	Responsável:
	Convite para colaboradores (palestrante/facilitador/mediador)	Responsável:
	Convite para outros participantes	Responsável:
	Cópia do material para reprodução	Responsável:
	Montagem das pastas	Responsável:

Inscrições

() antecipadas () on-line () presencial	Responsável:
() no local	Responsável:

Recursos audiovisuais (RESERVAR)

	Datashow	Responsável:
	Note book	Responsável:
	Aparelho de som	Responsável:
	Outros?	Responsável:

Material de consumo

Fita adesiva	Responsável:
Bloco de folhas para flipchart	Responsável:
Conjunto de pincéis atômicos	Responsável:
Caneta esferográfica azul	Responsável:
Lápis preto	Responsável:
Borracha branca	Responsável:
Apontador escolar	Responsável:
Pinceis para quadro branco	Responsável:
Jogo de canetas hidrocor	Responsável:
Pasta poliondas média	Responsável:
Bloco para anotações	Responsável:
Saco de lixo	Responsável:
Saco de bala	Responsável:
Rolo de papel toalha	Responsável:
Soro fisiológico 250 ml	Responsável:
Caixa de cotonete	Responsável:
Litro de álcool a 70%	Responsável:
Pacote pequeno de gazes	Responsável:
Sabonete	Responsável:
Rolo de algodão	Responsável:
Crachá	Responsável:

Apoio logístico

Cerimonial	Responsável:
Credenciamento	Responsável:
Coffee Break	Responsável:
Água	Responsável:
Montagem das Pastas	Responsável:
Caixa pedagógica	Responsável:
Folhas de Frequência	Responsável:
Certificados 75%	Responsável:
Declarações 75%	Responsável:

Setor solicitante - responsável pelo preenchimento do formulário

Dotação Orçamentária:	Elemento de Despesa:	Fonte:

Assinatura:**Data:** ____ / ____ / ____**Parecer da FESP**

() Favorável () Desfavorável

Assinatura: **Data:** ____ / ____ / ____**Parecer da SEMUS**

() Favorável () Desfavorável

Assinatura:**Data:** ____ / ____ / ____