

## PROCESSOS DE CAPACITAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Marcela Vivencio Pimenta Veronez<sup>1</sup>

Ana Cláudia Nery Salomão<sup>2</sup>

### Resumo

Recursos humanos é um importante departamento, não só no âmbito privado, mas no público também. Com a reforma da Administração Pública ocorrida na década de 90, passando a gestão pública ao enfoque gerencial, ficou evidenciada a necessidade de ampla e contínua atuação do Departamento de Recursos Humanos dentro do setor público com objetivo de promover a capacitação de seus servidores e essa necessidade se faz ainda mais nítida quando se observa a inserção do princípio da eficiência, no texto da Constituição Federal de 1988. Assim, entendeu-se que uma grande e eficaz ferramenta para desenvolver o princípio exposto são os processos de capacitação estimulados pelas políticas criadas dentro dos Recursos Humanos, trazendo maior destreza aos funcionários ou servidores públicos e consequentemente obtendo um resultado organizacional aprimorado e mais eficiente, tanto na atuação das pessoas que trabalham no âmbito da administração pública como também na prestação do serviço público que é oferecido à população. O presente trabalho tem como objetivo conhecer os processos de capacitação oferecidos pela Escola Judicial dos Servidores (EJUS) do Tribunal de Justiça de São Paulo, no biênio 2018/2019 com uma abordagem qualitativa e descritiva, através de análises de dados secundários, os quais evidenciam um percentual elevado de servidores que realizam e se consideram satisfeitos quanto a capacitação oferecida pelo Estado.

**Palavras-chave:** Administração. Capacitação. Eficiência. Princípio Constitucional.

### Abstract

*The Human Resources is an important department, not only in the private sector, but also in the public one. With the Public Administration reform that took place in the 90s, changing the public management to the managing focus, the need for a broad and continuous performance of the Human Resources Department within the public sector was evident with the objective of promoting the training of its employees and this need is even clearer when observing the insertion of the principle of efficiency, in the text of the Federal Constitution of 1988. It was understood that a great and effective tool to develop the exposed principle is the training processes stimulated by the policies created within the Human Resources, bringing greater skill to employees*

<sup>1</sup> Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: vivenziopimenta@gmail.com

<sup>2</sup> Professora na Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: ana.cnsalomao@gmail.com

*or public servants and, consequently, obtaining an improved and more efficient organizational result, both in the performance of the people who work within, the scope of public administration and also in the provision of the public service that is offered to the population. This article aims to understand the training processes offered by the Judicial School of Servers (EJUS) of the São Paulo Court of Justice, in the 2018/2019 biennium with a qualitative and descriptive approach, through secondary data analyzes, which shows a high percentage of public server who work in the area and are pleased with the training offered by the State.*

**Keywords:** Administration. Training. Efficiency. Constitutional Principle.

## 1 Introdução

O serviço prestado pela administração pública permeia a vida de todas as pessoas que estão no Brasil, seja criança, adulto, nacional, estrangeiro e até mesmo apátrida<sup>3</sup>. Ele abarca a saúde, educação, trânsito, aposentadoria, assistência social entre outras áreas que, independente da condição social e financeira que alguém possui, todos podem usar o serviço público. Assim, se uma mulher grávida, estiver em dia com o pagamento das parcelas do Instituto Nacional da Seguridade Social e conceber uma criança, irá usufruir da licença maternidade. Ou se um americano que, viajando pelo país, se acidentar terá o direito de ser atendido pelo Sistema Único de Saúde, dentre outros inúmeros exemplos que aqui caberia citar.

A população reconhece sua valia e, não raras vezes, surgem descontentamentos com o serviço prestado pela administração pública, seja por falta de gestão, corrupção ou até mesmo da disfunção burocrática, gerando o sentimento de abandonado pelo setor público. Somado a este fato, no cenário brasileiro, que tem dimensões continentais e diferença de características regionais, a administração destes serviços se torna desafiadora, dependendo de boa estratégia e organização por parte de seus gestores, além de estar sempre em conformidade com a lei.

Nesse ambiente de frustração tem o departamento de recursos humanos à possibilidade de se tornar fator de modificação (positivo) na administração pública. O objetivo deste setor, na problemática acima apontada, é aprimorar a prestação do serviço público para as pessoas, bem como melhorar o local de trabalho para seus servidores e funcionários através dos processos de capacitação. Para isso

---

<sup>3</sup> Segundo o dicionário Michaelis, apátrida: Diz-se de ou pessoa sem pátria, que perdeu sua nacionalidade de origem e não obteve outra; sem nacionalidade definida.

questiona-se se o oferecimento de capacitação, através das mais variadas formas pode contribuir para a obtenção da eficiência dos serviços oferecidos pela administração pública.

Logo, para desenvolver estratégias de educação organizacional, deverá ter como meta o princípio da eficiência para que, assim, se cumpra o que está escrito na Constituição Federal proporcionando qualidade na prestação e a população seja amparada pelo Poder Público.

O presente trabalho tem como objetivo conhecer os processos de capacitação oferecidos pela Escola Judicial dos Servidores (EJUS) do Tribunal de Justiça de São Paulo, no biênio 2018/2019 com uma abordagem qualitativa e descritiva, através de análises de dados secundários, para exemplificar a importância das ferramentas de capacitação dentro do serviço público.

Sabe-se que a administração pública possui outros pontos a serem melhorados, contudo, ressalta-se que o foco do presente trabalho é evidenciar a possibilidade dos processos de capacitação serem utilizados como instrumentos de melhora à prestação do serviço público bem como a efetivação do princípio da eficiência, sem, com isso ter a pretensão de esgotar o tema.

## **2 Características da atual administração pública brasileira**

A administração pública não foi uma invenção pura e simples do legislador, mas surgiu porque a sociedade tem necessidades inadiáveis que precisam ser supridas por algo que tenha maior capacidade de resposta frente aos problemas sociais que se instalam. Dessa forma, Di Pietro (2019, p. 179) ensina que a palavra “administração” para alguns autores, em relação ao direito público, traz em seu bojo a legislação e execução, já para outros, este vocábulo é a soma da função administrativa propriamente dita, bem como a função de governo.

Ainda conforme o pensamento da professora supracitada (2019, p. 179 e 180), a atividade depende de vontade externa, seja ela individual ou não, pois essa atividade precisa ser útil e satisfazer os anseios de quem a deseja e, relacionado à administração pública, a lei delimita os objetivos que devam ser buscados pelo administrador na concretização desses anseios pela vontade externa.

Modernamente, o conceito de administração pública não está restrito a um único significado, o que se considera, é a abordagem adotada. Assim, seu conceito possui dois sentidos: o objetivo e o subjetivo. O primeiro tem seu foco na atividade estatal e, por isso, grafa-se a expressão “administração pública” com letras minúsculas. Já o sentido subjetivo, diz respeito aos sujeitos (como o próprio nome sugere), isto é, nas pessoas jurídicas que integram a Administração Pública, seja ela Direta<sup>4</sup> ou Indireta<sup>5</sup> e, portanto, sua expressão vem grafada em letras maiúsculas.

Nesse sentido:

Assim, fala-se em administração pública em **sentido material** ou objetivo quando se adota como referência tão somente a natureza da atividade e o regime jurídico sob o qual é exercida, não importa quem exerça. A doutrina enumera quatro atividades como próprias da **administração pública em sentido material**, a saber:

- a) **Serviço público** (prestações concretas que representem, em si mesmas, diretamente, utilidades ou comodidades materiais para a população em geral, oferecidas pela Administração Pública formal ou por particulares delegatários, sob regime jurídico de direito público);
  - b) **Polícia administrativa** (restrições ou condicionamentos impostos ao exercício de atividades privadas em benefício do interesse público; exemplo típico são as atividades de fiscalização);
  - c) **Fomento** (incentivo à iniciativa privada de utilidade pública, por exemplo, mediante a concessão de subvenções e benefícios fiscais);
  - d) **Intervenção** (abrangendo toda intervenção do Estado no setor privado, exceto a sua atuação direta como agente econômico; está incluída a intervenção na propriedade privada, a exemplo da desapropriação e do tombamento, e a intervenção no domínio econômico como agente normativo e regulador, por exemplo, mediante a atuação das agências reguladoras, a adoção de medidas de repressão às práticas tendentes à eliminação da concorrência, a formação de estoques reguladores, etc.)
- (...) Administração pública em **sentido formal** ou subjetivo é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas que o nosso ordenamento jurídico identifica como administração pública, não importa a atividade que exerçam. No Brasil, só é administração pública (a) os **órgãos** integrantes da denominada **administração direta** (são órgãos que, em uma pessoa política, exercem função administrativa); e (b) as **entidades da administração indireta**, que são **exclusivamente**, as **autarquias**, as **fundações públicas**, as **empresas públicas** e as **sociedade de economia mista**. (PAULO, et. al., 2016, p. 343 e 344, grifo deles).

Ressalta-se que, o conceito subjetivo é adotado pelo ordenamento jurídico pátrio, tendo o sentido objetivo sua importância restrita ao nível acadêmico (PAULO et al 2016, p. 344).

A Constituição Federal de 1988, em seu Capítulo VII, dá os contornos das características principais que a administração pública deva ter. Tais características

<sup>4</sup> É a União, os Estados-membros, Distrito Federal, cidades e os órgãos que as compõem.

<sup>5</sup> São as autarquias, sociedade de economia mista, empresas públicas e as fundações públicas.

passam por princípios, que no texto constitucional no artigo 37, *caput*, são expressos cinco deles:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte (BRASIL, 1988, art. 37, *caput*).

O artigo 37, em sua totalidade, dita a forma como a administração pública deve ser, bem como outros dispositivos da própria Constituição, além de outras leis que auxiliam a administração pública no exercício de seu poder<sup>6</sup>. Mas os princípios elencados no *caput* do artigo mencionado são balizadores para a atividade estatal, desta feita, é de grande valia o estudo de seus conceitos (mesmo que de maneira rápida).

A legalidade restringe em demasia a administração pública, pois esta somente poderá praticar atos (ou deixar de praticá-los) em virtude de dispositivo de lei expressa (PAULO, et al, 2016. p. 347).

Na impessoalidade o gestor público jamais poderá distinguir, no trato, favorecendo uma pessoa por ligações políticas ou partidárias, visto que o administrador deve agir segundo a vontade estatal e não conforme a sua (OLIVO, 2015. p. 23 e 24).

A moralidade se refere a condutas éticas que seus agentes devem tomar ao atuar no serviço público e, caso algum ato seja praticado sem a sua observância, o ato eivado de imoralidade poderá ser invalidado, tornado nulo (PAULO, et. al., 2016, p. 348).

Já na publicidade, exceto as hipóteses que a própria lei exige o sigilo, a Administração Pública deve dar conhecimento (divulgação) de seus atos de maneira ampla (DI PIETRO, 2019, p. 225).

Por fim, a eficiência se aplica as atividades administrativas dos três poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário) e foi aplicado em decorrência da implantação da administração gerencial; se desmembra em ter em seus agentes públicos o desempenho de um serviço de excelência bem como galgar altos níveis de

---

<sup>6</sup> Como é o caso das leis n. 8.112/90 (que trata do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das Autarquias, e das Fundações Públicas Federais), 9.784/99 (que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal), 8.666 (que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências), entre inúmeras outras possíveis de serem citadas.

resultados na prestação dos serviços ofertados à população (PAULO, et. al., 2016, p. 351 e 352).

E em relação ao serviço público, cita-se ainda alguns outros princípios, tais como:

- a) Da continuidade: “O princípio da continuidade do serviço público, em decorrência do qual o serviço público não pode parar, tem aplicação especialmente com relação aos contratos administrativos e ao exercício da função pública” (DI PIETRO, 2019, p. 295).
- b) Princípio da Mutabilidade: flexibilidade dos meios aos fins (DI PIETRO, 2010 *apud* PAVIONE, 2018, p. 470).
- c) Cortesia na prestação: tratamento urbano (GASPARINI, 2003, p. 348).
- d) Igualdade dos usuários: se alguém satisfizer os requisitos exigidos pela lei para se obter da administração a prestação do serviço, não poderá sofrer discriminação de caráter pessoal (DI PIETRO, 2019, p. 296).

Esses princípios são pilares que auxiliam o legislador e o aplicador da lei.

Os princípios são “certos enunciados lógicos admitidos como condição ou base de validade das demais asserções que compõe dado campo do saber” que os tornam “verdades fundantes” (REALE, 1999. p. 305). Com isso, percebe-se que toda a atuação da Administração Pública passará pelos princípios cujo objetivo é de nortear o gestor público em sua atuação, gerando um serviço de excelência.

Superadas as considerações iniciais para o entendimento do conceito de Administração Pública, é mister entender a evolução da administração pública no Brasil e, com isso, a também evolução do serviço público no país, bem como sua importância.

Entende-se por serviço público, nada mais é do que, nos dizeres de Meirelles (2015, p. 418): “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniências do Estado”.

No começo da administração em terras brasileiras, de acordo com Beckert e Narducci (2018), imperava o patrimonialismo liberal clássico até 1899, tendo no início da república a característica de um Estado que tinha pouca participação no país. Com a era Vargas, o modelo de gestão pública evolui para o burocrático, tendo

sua marca numa administração centralizada, administração direta e funcionários estatutários, entre os anos de 1930 a 1950.

Burocracia, criada por Max Weber, pode ser entendida como:

(...) estrutura de poder hierarquizada segundo a qual certos indivíduos — os burocratas — participam ou executam as decisões de uma organização (seja pública ou privada), graças à sua qualidade de manipuladores de um determinado sistema de gestão, chamado burocrático. Assim, a palavra 'burocracia' refere-se em uma primeira aproximação a três fenômenos distintos: estrutura de poder, sistema de gestão e grupo social, cada um dos quais podendo ser analisado por enfoques ou disciplinas diferentes (TENÓRIO 2020, p.80).

A burocracia também visava o princípio da eficiência, aliás, era um de seus principais pilares, com o objetivo de evitar os constantes desperdícios que até então vinham acontecendo. Entretanto sua proeminência está no princípio da legalidade, por isso o grande apego às normas e leis. Já entre os anos de 1960 e 1980, a descentralização por meio da administração indireta e funcionários celetistas eram pontos estimulados, além de ter havido uma reforma administrativa em 1967 que diferenciou a administração direta da indireta.

Conclui-se que a burocracia não foi criada para ser entrave, mas para proteger a própria máquina estatal e entregar à sociedade brasileira um serviço de eficiência, eficácia, impessoal e livre de corrupção. Consequentemente, não deve confundir seu conceito como de disfunção burocrática, a qual é entendida por apego exagerado às regras, sem flexibilidades, montanhas de papéis, muito formalismo, dificuldade em lidar com o público, entre outras características.

Entre outras coisas, mas também para isso, a reforma da administração pública para a vertente gerencial trouxe oxigenação para o Poder Público, incluindo um importante princípio no ordenamento jurídico, qual seja o princípio da eficiência através da EC 19/1998. Essa reforma aconteceu em 1995, a qual defendia modificação das estruturas políticas, econômicas e sociais, combate ao clientelismo e patrimonialismo, bem como maior transparência no serviço público.

Lembrando que a reforma não refuta completamente a administração burocrática, entretanto, utiliza alguns de seus pilares remodelados para as circunstâncias atuais que se impõe frente à Administração Pública (MAFRA, 2020).

A reforma gerencial é entendida como aquela que veio para combater a ineficiência do serviço público dando lugar à nova gestão pública e seus princípios,

como bem advoga Bresser-Pereira (1999, p.6). Ainda para o autor, a reforma consiste em alguns pontos estratégicos e fundamentais para a sua desenvoltura:

a) a descentralização dos serviços sociais para estados e municípios; b) a delimitação mais precisada área de atuação do Estado, estabelecendo-se uma distinção entre as atividades exclusivas que envolvem o poder do Estado e devem permanecer no seu âmbito, as atividades sociais e científicas que não lhe pertencem e devem ser transferidas para o setor público não-estatal, e a produção de bens e serviço do mercado; c) a distinção entre as atividades do núcleo estratégico, que devem ser efetuadas por políticos e altos funcionários, e as atividades de serviços, que podem ser objeto de contratações externas; d) a separação entre a formulação de políticas e sua execução; e) maior autonomia para as atividades executivas exclusivas do Estado que adotarão a forma de “agências executivas”; f) maior autonomia ainda para os serviços sociais e científicos que o Estado presta, que deverão ser transferidos para (na prática, transformados em) “organizações sociais”, isto é, um tipo particular de organização pública não-estatal, sem fins lucrativos, contemplada no orçamento do Estado (como hospitais, universidades, escolas centros de pesquisa, museus, etc.); g) assegurar a responsabilização (*accountability*) através da administração por objetivos, da criação de quase-mercados, e de vários mecanismos de democracia direta ou de controle social, combinados com o aumento da transparência do serviço público, reduzindo-se concomitantemente o papel da definição detalhada de procedimentos e da autoria ou controle interno – os controles clássicos da administração pública burocrática – que devem ter um peso menor. (BRESSER-PEREIRA 1999, p. 6 e 7).

Conforme se observa, mais uma vez, que a reforma gerencial veio para melhorar os serviços que a administração pública concede, porém sem abolir os importantes conceitos trazidos pelo sistema burocrático e de maneira mais flexibilizadas:

Trata-se de ideia muito presente entre os objetivos da Reforma do Estado. No Plano Diretor da Reforma do Estado, elaborado em 1995, expressamente se afirma que “reformular o Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal do Estado, mas também suas finanças e todo o seu sistema institucional-legal, de forma a permitir que o mesmo tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil. A reforma do Estado permitirá que seu núcleo estratégico tome decisões mais corretas e efetivas, e que seus serviços – tanto os exclusivos, quanto os competitivos, que estarão apenas indiretamente subordinados na medida que se transformem em organizações públicas não estatais – *operem muito eficientemente*”. É com esse objetivo que estão sendo idealizados institutos, como os contratos de gestão, as agências autônomas, as organizações sociais e tantas outras inovações com que se depara o administrador a todo momento (DI PIETRO, 2019, p. 244).

Portanto, a proposta da inclusão do princípio da eficiência na Constituição Federal foi trazer inovação tanto no mundo jurídico como na maneira de administrar a *res pública*.

O princípio da eficiência vem para colaborar com uma administração mais focada em resultados, com certa flexibilização para que os entes administrativos tenham autonomia (PAULO, *et. al.* 2016. p 352).

Apesar do princípio da eficiência ser benéfico para a administração pública, deve-se ter em mente que nenhum dos cinco princípios elencados no artigo 37 da Constituição Federal se sobrepõe ao outro, mas todos trabalham em prol de uma administração mais ativa, e, conseqüentemente, um serviço público transparente, eficaz, honesto e capaz de atender os anseios da população.

## **2.1 O departamento de recursos humanos como agente desenvolvedor do princípio da eficiência**

Um dos setores da administração pública e que tem por fim o desenvolvimento dos seus funcionários bem como a excelência do trabalho que os mesmos prestam, chama-se Departamento de Recursos Humanos.

A criação desse departamento deu-se na seara privada e tratava apenas de fatos mais burocráticos como contratação, pagamento de salários, desligamento entre outros. À medida que os tempos foram se transformando, houve a necessidade de que esse departamento evoluísse junto com a sociedade, mudanças as quais começaram a nascer com o surgimento da Escola das Relações Humanas:

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo. (GIL, 2001, p.19)

No setor público brasileiro, a administração de pessoal surgiu em 1936 com a Lei do Reajustamento e em 1938 surgiu o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, o qual passou em 1967 por uma reorganização (baseada em princípios da administração norte americana), sendo que somente em meados de 1980 houve a inserção de noções da administração de recursos humanos (SANTOS, 2006, p. 98 *apud* ESCULÁPIO 2013, p. 11 e 12).

Vale destacar que hoje novas mudanças surgem, bem como, na terminologia. Os estudiosos têm debatido a expressão “recursos humanos”, preferindo trocá-la por “gestão de pessoas”, pois a primeira denota que pessoas são meramente insumos a serem geridos em prol dos objetivos da organização, sendo que a segunda passa a ideia do caráter mais humanitário que o departamento possui.

Independente da nomenclatura e sem entrar no mérito da questão, o fulcro do departamento é:

Pensando em toda a evolução da área de gestão de pessoas apresentada anteriormente, podemos constatar que se trata de área responsável, dentro da organização por tudo o que é responsável à administração de pessoas. Atualmente, a área de gestão de pessoas (ou administração de recursos humanos) refere-se ao conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as **pessoas** ou com os recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. (RIBAS et al, 2018, p. 46, grifo deles)

Logo, percebe-se a grandiosidade que o setor possui para a empresa e para a administração pública. Ele é responsável por gerenciar os processos que passam pelas pessoas que estão na organização, desde as mais burocráticas até aquelas que lidam com o desenvolvimento dos funcionários. Seja como for, uma das funções mais essenciais do departamento de recursos humanos é a capacitação do funcionário, e isto não é diferente para gerar um setor público eficiente:

Sabe-se da importância de uma administração eficiente, com planejamento em todas as suas áreas. Na gestão de pessoas não é diferente, precisa ser elaborada com seriedade, pois é ela responsável em analisar as qualidades e habilidades de cada servidor, para encaminhá-lo ao setor no qual melhor desenvolva suas atribuições, gerando um atendimento de excelência à população (ESFULÁPIO, 2013, p. 16).

Processos de capacitação são todas as ferramentas que podem melhor preparar e aumentar o desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário, abarcando programas de treinamento e desenvolvimento, de mudança e desenvolvimento organizacional. Para isso, muitos métodos podem ser usados como a informação e instrução, porém os que são mais atrelados ao processo de capacitação pelas organizações são o treinamento, desenvolvimento e educação (CHIAVENATO, 1999, *apud*, RIBAS et. al., 2018, p. 187).

O universo destes institutos dentro da capacitação é vasto, por isso, o presente trabalho não tem a intenção de esgotá-los, contudo é preciso desenhar seus conceitos iniciais para melhor debate do tema aqui proposto.

Treinamento “pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativas organizacionais, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização” (HINRICHS, 1976, *apud* RIBAS et. al., 2018, p. 188). Ele está vinculado às ferramentas que o colaborador irá adquirir ou desenvolver para utilizar no cargo em que se encontra, tendo como objetivo o preenchimento de *gaps* nas competências do funcionário, isto é, o foco aqui é a capacitação e não a motivação (RIBAS et. al., 2018).

O conteúdo do treinamento se baseia em quatro pilares, a saber: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes, desenvolvimento de conceitos. Ainda para esse autor, o treinamento possui quatro etapas que consistem em: diagnóstico (conhecido também como Levantamento de Necessidades de Treinamento), planejamento, execução e avaliação (CHIAVENATO, 2005 *apud* RIBAS *et. al.*, 2018).

Importante salientar que dentro da etapa de avaliação, o treinamento deverá medir (em nível de recursos humanos) o aumento da eficiência individual dos colaboradores, dentre outras coisas (RIBAS *et. al.*, 2018, p. 199). Logo, entende-se que os treinamentos conferidos aos funcionários não só proporcionam novas ferramentas ou conhecimentos para o cargo, mas proporciona a elevação (ou criação) da eficiência de sua atuação. Transportando isso para a administração pública, pode-se entender que se o treinamento habilita maior eficiência na conduta de seus colaboradores, então o serviço público também poderá ser mais eficiente, pois pessoas eficientes geram prestação eficiente.

Em relação ao treinamento, o desenvolvimento se prolonga no tempo e pode ser entendido como eventos de aprendizagem para que o funcionário atue futuramente em outros postos de trabalho, tendo como objetivo o desenvolvimento de competências para futuras promoções ou transferências. Vale mencionar que o desenvolvimento está mais ligado ao desenvolvimento da própria pessoa e não, necessariamente, voltado para o cargo (RIBAS *et. al.*, 2018, p. 189).

Dentre os estudiosos dos recursos humanos, é muito comum a menção dos métodos de desenvolvimento de pessoas, importantes tanto dentro (rotação de cargos, por exemplo) como fora do cargo (cursos e seminários, tutoria, aconselhamento de funcionários) para que as habilidades pessoais do indivíduo cresçam cada vez mais (CHIAVENATO 1999 *apud* RIBAS *et. al.*, 2018, p. 205 e 206).

Sendo considerado o terceiro processo de capacitação, a Educação, é a articulação das competências individuais e organizacionais através de práticas relacionadas à inovação e à capacidade de aumentar a competitividade na organização, ou seja, é maior que o treinamento (BRASIL, 2017 *apud* GUEDES *et. al.*, 2017, p. 1740).

Ressalta-se que educação corporativa difere de universidade corporativa, termos muitas vezes confundidos por alguns:

Embora os conceitos de **educação corporativa** e **universidade corporativa** tenham surgido concomitantemente no ambiente organizacional, observa-se que a **universidade corporativa** é um termo muito restritivo, principalmente porque nem toda a organização precisa ou vai criar esse tipo de universidade educacional em sua estrutura. (RIBAS et. al., 2018, p. 218, grifo deles).

A título de conhecimento, é bom citar que os princípios que regem a educação corporativa são: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade (RIBAS et. al., 2018, p. 219).

Para alguns autores, a educação corporativa veio para reinventar o treinamento, tanto nas instituições públicas como privadas, pois não além de proporcionar o aprendizado para o cargo, possui uma continuidade no aprendizado que aprimora as habilidades do funcionário e não somente nas áreas gerenciais (GUEDES, 2017, p. 1745).

Desta feita, é notória a benfeitoria trazida pelas ferramentas de capacitação dentro da organização e o responsável por incentivar e trazê-las para o universo dos funcionários é o departamento de recursos humanos, claro que, em âmbito público, alinhado junto às políticas adotadas pela administração, isto é, dentro dos limites do princípio da legalidade ora estudado.

A gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população (ESCULÁPIO, 2017, p. 13).

A agregação de valor que o conhecimento traz é perpétua e se dissemina entre os funcionários. Daí a razão e a urgência de se ter um departamento que seja engajado nesse quesito, pois o conhecimento “é a base da geração de riqueza das organizações, pois o conhecimento tácito, e a inteligência bruta podem transformar-se em capital intelectual desde que isso agregue valor aos que se produz, bens e serviços” (MONTIJO, 2013 *apud* DOMINGUES et al, 2105, p. 463).

Infelizmente, alguns departamento de recursos humanos na esfera pública fazem apenas as atividades mais burocráticas como as de departamento pessoal (folha de pagamento, admissão etc.), perdendo a possibilidade de ajudar o serviço público a crescer e se transformar em algo melhor para a sociedade em que está inserido (GUEDES et. al., 2017, p. 1744), perdendo a oportunidade de desenvolver

cada vez mais o princípio da eficiência na administração pública bem como ter uma gestão de pessoas mais eficiente.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Entende-se por pesquisa uma atividade desenvolvida à investigação de problemas, sejam eles teóricos ou práticos. Para o presente estudo optou-se pelo uso do método científico, cujo princípio da não evidência da realidade faz com que questionamentos e interrogações sejam constantemente realizados. É inquietação desse método, de acordo com Cervo et al (2007, p.29) “preocupar-se com o que é e não o que se pensa que deve ser”.

Quanto aos fins, optou-se pela pesquisa descritiva que tem por finalidade expor características de determinada população, não tendo compromisso de explicar tais fenômenos, embora tenha condições para fornecer tal explicação. Para atender aos meios, foram utilizadas as pesquisas bibliográficas que têm como característica o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros e periódicos e também a pesquisa documental que se utiliza de documentos disponíveis em órgãos públicos ou entidades privadas de qualquer natureza, enfatiza Vergara (2006).

Os dados documentais utilizados para o presente estudo já possuem tratamento, ou seja, já foram analisados anteriormente. Dessa forma, de acordo com Prodanov e Freitas (2013) é possível considerar que os dados aqui utilizados são fontes secundárias de pesquisa, obtidos através do Tribunal de Justiça de São Paulo (biênio 2018/2019) o qual relata atividades de capacitação feitas na escola judicial dos servidores. Tal pesquisa foi realizada, pela internet, entre os meses de agosto e setembro de 2020.

Optou-se pela escolha do Tribunal de Justiça de São Paulo por este possuir a maior força de trabalho em número de servidores do país, com 2.600 magistrados e, aproximadamente, 43.000 servidores no Estado de São Paulo, divididos em 319 comarcas no Estado. Além disso, os dados mostram-se recentes o que contribui para maior confiabilidade da pesquisa.

### **4 Análise dos resultados**

A aprendizagem educacional traz grandes benefícios para a organização, seja ela pública ou privada. Esta aprendizagem liga-se ao conceito de inovação e se volta para o conhecimento bem como a competência dentro do local de trabalho, possuindo três níveis: a) do indivíduo; b) grupal (conhecimento é compartilhado); c) organizacional (institucionaliza-se o conhecimento e a organização passa a possuir memória de informações, além de poder recuperá-las) (RIBAS et. al., 2018, p. 213).

A título de exemplo da menção acima, passa-se a analisar alguns dados retirados do biênio 2018/ 2019 da Escola Judicial dos Servidores (EJUS) do Tribunal de Justiça de São Paulo. O Tribunal de Justiça de São Paulo não só ministra cursos ou palestras, mas também criou a EJUS com o objetivo de promover maior capacitação de seus profissionais, tendo 34,4% de instrutores externos e 65,6% de instrutores internos e neste último caso, 85,8% são os próprios servidores e 14,2% são magistrados, (EJUS, 2018-2019, p.12). Percebe-se que aquilo que fora discutido em parágrafos anteriores é verídico, isto é, o conhecimento realmente passa de funcionário para funcionário.

Em termos gerais, no biênio de 2018/2019 foram 144.956 inscrições, 97.688 certificações (sendo 53.640 de cursos de curta duração e 44.048 de longa duração), 3.571 horas de cursos e palestras, 262 eventos, 190 comarcas participantes, 162 instrutores internos e 85 instrutores externos, resultando em 90% de satisfação dos alunos, de acordo com os dados da pesquisa. Observa-se que entre as inscrições e certificações, houve 47.268 de não concluintes durante o biênio analisado.

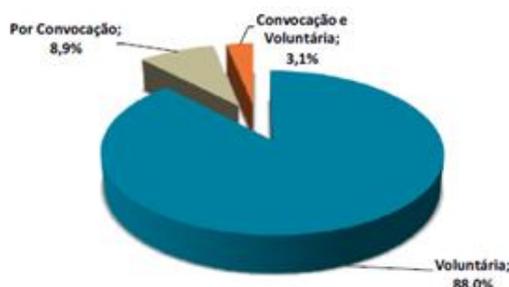
Analisa-se aqui outra face o princípio da eficiência na administração pública: a qualidade que este órgão disponibilizou em seus processos de capacitação e que levou em alta satisfação dos servidores deste tribunal, logo, se há qualidade nas ferramentas e métodos de ensino, é muito provável que resultará em excelência da prestação do serviço. Nas palavras do Diretor do Conselho Técnico da EJUS, o Desembargador Francisco Eduardo Loureiro (2019, p.4):

Completou a EJUS cinco anos de existência no mês de março de 2019, e as conquistas e avanços no período são inegáveis. Consolidou-se como sede institucional de capacitação e de aprimoramento pessoal dos servidores do Tribunal de Justiça. É hoje uma “marca” de ensino de alta qualidade, com adesão em massa dos servidores, que acorrem a se inscrever e a participar dos cursos. Muitas ações formativas têm vagas esgotadas em vinte e quatro horas, exigindo a ampliação da oferta, ou realização de uma segunda edição para atender a todos os interessados. (...) Todas as atividades são avaliadas pelos alunos, e o índice de

aprovação é elevado, o que gratifica o corpo docente e os servidores da área administrativa (EJUS, 2018-2019).

Ainda sobre o alto índice de aprovação dos alunos em relação aos cursos oferecidos, pode-se reconhecer isso através do gráfico abaixo que aponta a adesão voluntária de 88% dos servidores. É possível concluir que só se adere àquilo que é bom, que traz benefícios e que agrega conhecimento na vida das pessoas.

**Gráfico 1** – Percentual de certificações por tipo de inscrição:



\* Na maioria dos cursos da EJUS, as inscrições são realizadas de forma voluntária

**Fonte:** Escola Judicial dos Servidores do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – Biênio 2018/2019, p. 11.

O fato de a adesão voluntária ser grande, também exhibe mais uma faceta do princípio da eficiência, pois denota servidores bem engajados com seu trabalho na busca de mais ferramentas para um desempenho de qualidade. A adesão dos servidores reflete a boa qualidade dos cursos e o comprometimento dos servidores do Poder Judiciário de São Paulo em se aprimorar e se capacitar para o exercício de suas funções. Em sendo a inscrição para a maioria dos cursos de forma voluntária, é gerada valorização ainda maior para a atividade da EJUS.

Uma administração que valoriza seus funcionários através de processos de capacitação de alta qualidade instiga neles a busca por melhores métodos a serem aplicados no seu trabalho, fomenta a busca por um desempenho melhor. E conseqüentemente, incita nos gestores a preparação por processos de capacitação, cada vez mais, de alto nível:

(...) entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização é a de capacitação de pessoal. (...) O quadro de servidores deve ser composto por funcionários que possuam conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerão (ESCOLA JUDICIAL DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013, p. 19)

Os cursos proporcionados pela EJUS são divididos em cursos em geral e de curta duração (palestras), os quais possuem os seguintes temas:

**Tabela 1 – certificações por áreas temáticas:**

| ÁREAS TEMÁTICAS<br>2018-2019 | TOTAL<br>CERTIFICAÇÕES | %<br>CERTIFICAÇÃO |
|------------------------------|------------------------|-------------------|
| Judiciária                   | 57.399                 | 58,76%            |
| Qualidade de Vida            | 14.931                 | 15,28%            |
| Gestão                       | 11.918                 | 12,20%            |
| Saúde                        | 11.291                 | 11,56%            |
| Responsabilidade Social      | 1.506                  | 1,54%             |
| Línguas                      | 603                    | 0,62%             |
| Tecnologia da Informação     | 40                     | 0,04%             |
| <b>TOTAIS GERAIS.....</b>    | <b>97.688</b>          | <b>100,00%</b>    |

**Fonte:** Escola Judicial dos Servidores do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – Biênio 2018/2019, p. 14.

Exemplificando a tabela acima, nas ações formativas dos cursos em geral da área temática de gestão, tecnologia da informação e línguas os seguintes temas são abordados: gestão de centros judiciários de solução de conflitos e cidadania – CEJUSC, gestão de finanças pessoais, trilhas de competência, Excel avançado e língua portuguesa e redação forense.

Já nos de curta duração, cita-se como exemplo a área temática de qualidade de vida, saúde e responsabilidade social com os temas: inteligência emocional, comunicação não violenta, poder da empatia, psoríase, hepatite C, dependências químicas e psicológicas, depressão e ansiedade, suicídio, saúde da mulher, outubro rosa, novembro azul, libras, inclusão social e cidadania, doação de medula óssea, impacto do plástico no ambiente marinho, etc.

Além disso, a EJUS proporcionou aos funcionários cursos, grupos e núcleo de estudos para capacitar e valorizar o funcionário através de parcerias como a corregedoria Geral de Justiça com o grupo de Trabalho sobre a Violência Doméstica, entre outras. Diante disso, percebe-se o bom planejamento que o órgão do Poder Judiciário teve ao dispender em seu processo de capacitação, aliás, conclui-se esse pensamento da apresentação relatada pela equipe de Estatística – EJUS3,

Sem perder o foco na economicidade, a Diretoria e o Conselho Técnico da EJUS aprovaram propostas pedagógicas com uma grande diversidade de

temas. A atividade-fim do Tribunal foi priorizada, com 59% das certificações centradas na área judiciária. Outras ações formativas ocorreram nas seguintes áreas temáticas: qualidade de vida, gestão, saúde, responsabilidade social, línguas e tecnologia da informação – todas de suma importância para valorização e eficiência dos servidores. (...) O corpo docente da EJUS foi avaliado pelos alunos durante o biênio. Pelo alto índice obtido na percepção dos alunos (89%), os magistrados e servidores docentes da Escola demonstraram sua alta qualificação. Muitos possuem especializações, mestrados, doutorados, livres docências e ministram aulas também em universidades. Na composição do corpo docente da EJUS houve uma prevalência do número de servidores-instrutores (86%) em relação ao de magistrados (14%) (EJUS, 2018-2019, p.5).

É nítido que os resultados trazidos para a administração pública e, conseqüentemente, o serviço que a mesma oferta são evidenciados por índices de alto desempenho e o alcance do objetivo traçado pelos gestores. Isso tudo através da gestão de pessoas, visto que ela “não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência por meio das pessoas, permitindo condições favoráveis para que estas alcancem seus objetivos” (RIBAS et al, 2018, p. 47).

O departamento de recursos humanos está em constante atuação para a efetivação do princípio da eficiência do serviço público através de processos de capacitação:

A eficiência exige a busca do bem comum de forma permanente e contínua para garantir a efetividade da satisfação das necessidades coletivas de segurança e bem-estar. Resultados otimizados são atingidos continuamente, sem interrupções ou atrasos, ou seja, não podem ser isolados ou esporádicos. A Administração Pública não pode ser inerte, sob pena de quebra do dever de bem atuar e de perseguir sempre o bem comum (FLESH, 2015, p. 231).

Então, percebe-se que os processos de aprendizagem geram um ciclo de eficiência, pois boas ferramentas de ensino geram alunos/ funcionários aptos a aplicarem o conhecimento aprendido, geram uma administração pública forte e desenvolvem o princípio da eficiência de modo mais rápido e certo.

### Considerações finais

Os princípios elencados pela vigente Constituição Federal brasileira, em seu artigo 37, apontam como a máquina da administração pública deve funcionar. E apesar de todos estes princípios estarem interligados, para um serviço público de qualidade é indispensável à observação do princípio da eficiência. Tal princípio foi trazido pela reforma gerencial que o incluiu no texto da Constituição de 1988, no artigo 37, *caput*. Seu conceito diz respeito tanto na prestação de um serviço de

extrema qualidade, bem como no resultado desse serviço prestado para a população. Um serviço público excelente que seja capaz de atender o chamado do seu povo e nação, dentro dos ditames da legalidade.

Assim, tal princípio pode ser efetivado através das ferramentas de capacitação trazidas pelo setor de recursos humanos (ou gestão de pessoas).

Conclui-se que a busca pelo princípio da eficiência através dos processos de capacitação, tende a gerar colaboradores com alto grau de conhecimento e incentivados a buscar cada vez mais o aperfeiçoamento profissional e pessoal desemboca em uma administração forte, capacitada com um serviço público de excelência e bem preparada para os desafios que virão, ou seja, uma administração pública altamente eficiente.

Percebe-se isto ao olhar os dados do Tribunal de Justiça de São Paulo aqui elencados. É latente o esmero do órgão em capacitar seus servidores dando cursos não somente para o uso no trabalho, mas relacionados a outras esferas da vida, tais como saúde, finanças, etc. A análise de dados secundários obtidos por tal Tribunal de Justiça foi categórica em provar que se a administração pública busca eficiência, ela deve ser a primeira a propiciá-la, justamente capacitando seus colaboradores seja através de treinamento, desenvolvimento ou na criação de escolas (como foi o caso do TJ/SP). Entregar ferramentas de capacitação é um dos modos da organização ser eficiente.

Este estudo é de grande valia, pois aponta para a comunidade científica que por trás de um objetivo macro, qual seja o serviço público de qualidade, há outros mais específicos, como o aperfeiçoamento de conhecimentos para os trabalhadores que fazem a administração pública. Assim, uma atitude está atrelada à outra, tendo como o estrategista para o alcance de profissionais capacitados o setor de recursos humanos de um órgão público.

Deste modo, foi aqui evidenciado o movimento da administração pública em busca da efetivação do princípio da eficiência através dos processos de capacitação como instrumentos de melhora a prestação do serviço público, mesmo sem a pretensão de esgotar o tema. Além disso, o estudo em questão pode se desdobrar em outras pesquisas como a medição de resultados que o princípio da eficiência possa trazer tais como: maior agilidade na prestação do serviço, mais trabalhos conclusos, menor gasto de recursos, entre outros.

É inegável, diante de todo o exposto, de como é benéfico os processos de capacitação para a administração pública, porque é através dessas ferramentas educacionais que se perseguirá o princípio da eficiência. Assim, processos de capacitação compõem o caminho a ser trilhado para chegar-se ao objetivo da eficiência gerando uma administração pública forte.

### Referências

BECKERT, Mara; NARDUCCI, Viviane. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2018.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**. v. 50 n. 4. p 5 – 30, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVS, Roberto. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanela, **Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 32ª. Revist. atual. e ampl., 2019.

DOMINGUES, Andrezza Karina; KANAANE, Roberto. Psicologia Organizacional: Educação Corporativa no contexto da gestão pública. **Bol. Acad. Paulista de Psicologia**. v. 35. n. 89 p. 460 – 477, 2015.

Escola Judicial dos Servidores do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – EJUS - **Biênio 2018/2019**, ano 2019 p. 1 – 33. Disponível em: <[http://www.tjsp.jus.br/Download/EJUS/Bienio2018\\_2019.pdf](http://www.tjsp.jus.br/Download/EJUS/Bienio2018_2019.pdf)>. Acesso em: 14 de set de 2020.

ESCULÁPIO, Mário. **A Gestão De Recursos Humanos No Serviço Público**, 2013, número de folhas: 34, monografia de especialização. Gestão Pública Municipal. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Telêmaco Borba (PR), 2013.

FLESH, Carla Machado. A submissão da Administração Pública ao princípio da eficiência visando à satisfatória consecução de seus fins. **Boletim Científico ESMPU**. v. 14, n. 45. p. 211 – 238, 2015.

GUEDES, Eliseti Cadamuro; TOMASI CRUZ, Júlio Cesar. Educação Corporativa e Inclusão Digital no Cenário da Administração Pública. **RPGE – Revista on line de Política e Gestão Educacional**. v. 21 n. esp,3, p. 1736 – 1748, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/11603>>. Acesso em 14 de set de 2020.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 8ª ed., 2003.  
GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAFRA, Francisco. Administração Pública burocrática e gerencial. **Revista âmbito jurídico**. v. 21 s/n. ano 2005. Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/administracao-publica-burocratica-e-gerencial/>>. Acesso em 14 de set de 2020.

MEIRELLES, Hely Lopes e FILHO, José Emanuel Burle. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 42ª ed., atual. até a Emenda Constitucional 90 de 15.9.2015, 2015.

MICHAELIS moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>> Acesso em 05 de set de 2020.

OLIVO, Luis Carlos Cancelier de. **Direito administrativo**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 3. ed. rev. atual. 2015.

PAULO, Vicente e ALEXANDRIINO, Marcelo. **Direito Constitucional descomplicado**. Rio de Janeiro: Forense, São Paulo: Método, 15ª Ed. ver. e atual., 2016.

PAVIONE, Lucas. **Direito Administrativo – coleção resumos para concursos**. Salvador: JusPODVM, 3º ed. revist. e ampl., 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em 30 de set de 2020.

REALE, Miguel. **Lições Preliminares de Direito**. São Paulo: Saraiva ,24º Edição, 3º tiragem, 1999.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para concursos**. Brasília: Alumnus, 4 ed. rev. e atual. 2ª tiragem, 2018.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Weber e a Burocracia. **Revista do Serviço Público**. v. 38 n. 4, ano 1981. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/2328/1225>>. Acesso em 14 de set de 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA – Estado de São Paulo. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.tjsp.jus.br/QuemSomos#:~:text=Consequentemente%2C%20%C3%A9>>

%20o%20tribunal%20com,em%20319%20comarcas%20do%20Estado>. Acesso em 6 de out de 2020.

**Vade Mecum Saraiva/** obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Lívia Céspedes e Fabiana Dias. São Paulo: Saraiva Educação, 26ª ed. atual. e ampl., 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.