

SERVIDOR E A EXCELÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO NO PROGRAMA ARMAZÉM DA FAMÍLIA

SERVER AND EXCELLENCE OF PUBLIC SERVICE IN THE FAMILY WAREHOUSE PROGRAM

Rosileni Fátima Cantão de Oliveira¹
Theyra Nemoto Piccoli Moraes²

RESUMO

O presente trabalho investigou, por meio de pesquisa exploratória e bibliográfica, quais estratégias e/ou cursos organizacionais são necessárias para o aperfeiçoamento das habilidades gerenciais do servidor público lotado nas unidades do Programa Armazém da Família, gerenciado pela Secretaria Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional - SMSAN, da Prefeitura Municipal de Curitiba, em busca da excelência em gestão pública e de pessoas, com enfoque na fiscalização de contratos e serviços. O cerne da problemática é revestida pela missão da Administração Pública em buscar alternativas que atendam as demandas do Programa, em vista da sua expansão e especialidade em Segurança Alimentar e Nutricional, e do perfil do servidor de carreira que labora nos Armazéns da Família, moldado por anos em funções operacionais rotineiras, e que, com o crescimento e terceirização das atividades operacionais, terá que se especializar em atribuições de gerenciamento, planejamento, liderança e fiscalização de contratos. Para tanto, tentou-se traçar as melhores qualificações que permitam ao servidor, a melhora no seu desempenho, analisando as qualidades fortificadas no serviço público e as atribuições que merecem desenvolvimento para se adequar ao atual cenário do programa social. O objetivo foi identificar as dificuldades enfrentadas pelos servidores públicos investigados e propor estratégias para a capacitação destes, de forma que atendam a critérios comuns de fiscalização, conforme a nova Lei de Licitações, a Lei Federal nº 14.133/2021, e também construir um alicerce na seara da gestão de pessoas, para que esses servidores tenham condições de gerenciar suas equipes, com a integração e alinhamento aos projetos da Secretaria, com foco na excelência para a execução dos serviços na Administração Pública. A pesquisa abordou os temas da cultura da inovação e do aprendizado organizacional, subdividindo-se em dois momentos. Primeiro, utilizando a metodologia quantitativa exploratória, mediante levantamento dos dados de escolaridade dos 70 servidores ativos, que laboram nos Armazéns da Família, a fim de realizar um levantamento primário das possíveis dificuldades que possam ser encontradas na aplicação da fiscalização e gerenciamento das unidades, no segundo momento foi realizado um questionário, visando diagnosticar os entraves para o exercício da função pública, sob a perspectiva interna. Através da incorporação de pesquisa qualitativa bibliográfica, os resultados foram comparados às demandas existentes para o funcionamento do programa social, a fim de proporcionar o aumento do conhecimento das pessoas envolvidas sobre os eixos da Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional - PNSAN e da gestão e fiscalização dos serviços terceirizados. Através desse estudo foi possível delinear estratégias de capacitação e possibilidades de absorção do conteúdo, facilitando a rotina do servidor, visando tornar possível o preenchimento das lacunas no exercício das atividades públicas com conhecimento diferenciado, valorização das habilidades de liderança, gestão e alinhamento de informações e atendimento à legislação vigente. A conclusão mostrou que o modelo de excelência em gestão pública na realidade do Programa Armazém da Família, prescinde que a transformação organizacional insira o servidor nesta construção, para que haja o fortalecimento da instituição de dentro para fora, tornando-os colaboradores e multiplicadores da primazia do interesse público no atendimento do cidadão.

Palavras-chave: excelência em gestão pública, servidor público, programa armazém da família.

ABSTRACT

The present work investigated, through exploratory and bibliographical research, which strategies and/or organizational courses are necessary to improve the management skills of public servants working in the units of the Family Warehouse Program, managed by the Municipal Secretariat of Food and Nutritional Security - SMSAN, from Curitiba City Hall, in search of excellence in public and people management, with a focus on monitoring contracts and services. The core of the problem is covered by the mission of the Public Administration to seek alternatives that meet the demands of the Program, in view of its expansion and specialty in Food and Nutritional Security, and the profile of the career server who works in the Family Warehouses, shaped by years in routine operational functions, and that, with the growth and outsourcing of operational activities, you will have to specialize in management, planning, leadership and contract oversight duties. To this end, an attempt was made to outline the best qualifications that allow civil servants to improve their performance, analyzing the qualities strengthened in the public service and the responsibilities that deserve development to adapt to the current scenario of the social program. The objective was to identify the difficulties faced by the public servants investigated and propose strategies for training them, so that they meet common inspection criteria, in accordance with the new Tender Law, Federal Law nº 14,133/2021, and also build a foundation in area of people management, so that these employees are able to manage their teams, with integration and alignment with the Secretariat's projects, with a focus on excellence in the execution of services in Public Administration. The research addressed the themes of innovation culture and organizational learning, divided into two moments. First, using the exploratory quantitative methodology, by surveying the education data of the 70 active employees, who work in the Family Warehouses, in order to carry out a primary survey of the possible difficulties that may be encountered in the application of supervision and management of the units, in Secondly, a questionnaire was carried out, aiming to diagnose the obstacles to the exercise of public functions, from an internal perspective. Through the incorporation of qualitative bibliographical research, the results were compared to the existing demands for the functioning of the social program, in order to provide an increase in the knowledge of the people involved about the axes of the National Food and Nutritional Security Policy - PNSAN and the management and supervision of outsourced services. Through this study, it was possible to outline training strategies and possibilities for absorbing the content, facilitating the server's routine, aiming to make it possible to fill the gaps in the exercise of public activities with differentiated knowledge, valuing leadership skills, management and alignment of information and compliance with current legislation. The conclusion showed that the model of excellence in public management in the reality of the Armazém da Família Program, does not require the organizational transformation to include the server in this construction, so that the institution can be strengthened from the inside out, making them collaborators and multipliers of primacy public interest in serving citizens.

Keywords: excellence in public management, public servant, family warehouse program.

1 INTRODUÇÃO

O Programa Armazém da Família, da Prefeitura Municipal de Curitiba, no estado do Paraná, foi criado em 1986 com o objetivo de atender as demandas do Direito Humano à Alimentação Adequada - DHAA (art. 6º, da CF/88), tornando mais equilibrado o acesso a alimentos, frente ao crescimento desenfreado da população, considerando os movimentos migratórios, relativos à busca de melhores oportunidades e qualidade de vida na “Cidade Ecológica”.

O programa social estava vinculado à remodelação da Capital (1979-1983), com projetos inovadores e, de acordo com Maria Lúcia Magalhães Uchimura (2003, p. 6):

Sua proposta consistia em comercializar - a preços subsidiados - gêneros alimentícios para a população com renda familiar inferior a três salários mínimos, de modo a integrar as esferas de produção e consumo, eliminando a intermediação e privilegiando as organizações de produtores e de consumidores.

Assim, por meio da antiga Secretaria Municipal de Abastecimento - SMAB, o Programa iniciou sua atuação através da disponibilização desses produtos em unidades móveis (ônibus adaptados), denominado Mercado Popular, que promoviam o acesso ao alimento à população carente, percorrendo os principais bairros em vulnerabilidade social, disponibilizando produtos básicos semelhante a armazéns, mercearias, quitandas e similares, com custo abaixo do mercado comum, como explica Maria Lúcia Magalhães Uchimura (2003, p. 7):

Naquele período, o Mercado Popular apresentava uma pauta de comercialização que contemplava não somente produtos básicos repassados pelo Programa de Alimentação Popular (PAP), mas também hortaliças e frutas, peixes, ovos e galinhas vivas.

O projeto obteve tanto êxito que nos anos seguintes foram implantadas unidades fixas, denominadas Armazéns da Família, e posteriormente estendeu a sua atuação não só para oferta de alimentos, com base na segurança alimentar e nutricional, como também fundamentada no princípio da dignidade humana, passou a ofertar itens de primeira necessidade de higiene pessoal, limpeza e utilidades, como explica BELIK, Walter; SILVA, José Graziano da; TAKAGI, Maya (2001, p.2):

Os estudos são unânimes no diagnóstico de que o problema da fome no País, atualmente, é a falta de renda para alimentar-se adequadamente, e de que essa falta de renda, traduzida por pobreza, é o reflexo da desigualdade de renda existente no País (Henriques, 2000), agravada pelos altos níveis de desemprego, e das taxas de crescimento econômico insuficientes para incorporar as pessoas que a cada ano querem ingressar no mercado de trabalho, além da falta de políticas públicas no campo da segurança alimentar.

Por conseguinte, no decorrer do programa social, as ações de enfrentamento à “fome” ou “vulnerabilidade alimentar”, alterou sua estratégia para garantir o mínimo existencial e a dignidade humana às famílias atendidas, sob o pensamento que quanto melhor a renda familiar, melhor serão as escolhas por alimentação saudável.

Desta forma, por se tratar de uma iniciativa pioneira, com a imersão de políticas públicas num universo tradicionalmente privado, ao longo dos anos, o desenvolvimento do Programa Armazém da Família, contou com os improvisos, criatividade e esforços dos servidores públicos envolvidos. Eles, inicialmente, executavam funções desde subir nos caminhões ou ônibus (Mercado Popular) para organizar as mercadorias, operação de caixa, recepção e posteriormente, gerenciamento de estoque, financeiro, zelar pela equipe própria de servidores e os poucos terceirizados como serviço de limpeza. À medida que o programa expandia, as atividades operacionais foram sendo delegadas às empresas terceirizadas e aos servidores públicos atribuições de administração e fiscalização.

O Programa Armazém da Família hoje, atende aproximadamente 350.000 (trezentos e cinquenta mil) famílias com renda de até 5 (cinco) salários mínimos, em 35 (trinta e cinco) unidades na capital e 14 (quatorze) na Região Metropolitana, disponibilizando em torno de 360 (trezentos e sessenta) produtos, dentre eles produtos voltados ao atendimento de demandas específicas de saúde, com produtos zero lactose, zero glúten, alimentação infantil para lactentes de 0 a 6 meses e de 6 a 12 meses, produtos diet. e light, visando a promoção da saúde, economia familiar e qualidade de vida da população beneficiária.

Hoje, a estrutura departamental agrega uma Central de Distribuição e Logística para recebimento e redistribuição da maioria dos produtos, além de Gerência de Vendas, Gerência de Compras, Gerência de Controle de Mercadorias, Gerência de Controle de Qualidade, Gerência de Cadastro, Gerência de Logística.

Nos Armazéns da Família de Curitiba, estão alocados 70 (setenta) servidores públicos, com a responsabilidade de gerenciamento interno, fiscalização de 15 (quinze) contratos terceirizados, acompanhamento de 09 (nove) serviços comuns - telefonia, água, luz, internet entre outros -, e o gerenciamento de pedido e recebimento de mercadorias perecíveis, realizado por aproximadamente 140 (cento e quarenta) fornecedores de entrega direta.

Ademais, o programa possibilita a parceria com outras Secretarias ou autarquias da Prefeitura Municipal de Curitiba, disponibilizando benefícios sociais, como, Vale FAS³, Vale Vovó, Apoio Nutricional, para que os beneficiários cadastrados, conforme critérios vinculados a cada parceria, tenha o direito a retirada de produtos nas unidades, em um valor pré-determinado, a fim de permitir o auxílio em demandas de extrema vulnerabilidade social e emergências públicas.

Ao longo das transformações, o departamento se preocupou em realizar diversos encontros laborais, para atualização dos conhecimentos com estes servidores públicos, reforçar a responsabilidade técnica, bem como trocas de experiências sobre o funcionamento dos serviços ora contratados. Os encontros focaram em esclarecer regras básicas de convivência com a equipe de terceirizados, limites e atuação como fiscais de contratos, layout e organização de estoques, entre outras demandas conforme cada contratação realizada. Contudo, mesmo com os esforços de alinhamento na padronização dos procedimentos, é frequente observar ainda no servidor público a resistência na mudança do seu papel e a compreensão sobre a importância em adotar as instruções sobre fiscalização, para se alcançar a excelência na gestão pública.

Um dos motivos, deve-se à distância entre as unidades, espalhadas nos bairros carentes do Município de Curitiba, propiciando que cada servidor público adapte no seu ambiente de trabalho, regras e rotinas coerentes para si, mas não uniformes com os demais locais ou com as gerências departamentais.

No ponto de vista organizacional, há que ser considerado que a base de qualquer organização deve ser construída por pessoas, que precisam estar alinhadas em uma mesma linguagem para atingir as metas, superar os desafios ou eventualidades de modo eficiente.

Na seara pública, a constante transformação da sociedade demonstrou ser fundamental adotar modelos de gestão que fomentem a “inovar na execução das suas ações e permitam a desburocratização de forma a aplicar recursos com eficiência, eficácia e de forma efetiva[...] tratam-se de novos conceitos para a área pública, em linha com o que se pratica na iniciativa privada.” (ENKE, 2014, p. 3)

³ FAS - Fundação de Ação Social de Curitiba.

Logo, unificar procedimentos e atividades acaba por se tornar um grande desafio a Administração Pública, e essa preocupação é ainda mais relevante, considerando que o objetivo é voltado ao bem comum e sua ineficiência prejudicaria a população. Por essa razão, o presente trabalho visa estudar como capacitar os servidores públicos para o atendimento moldado na excelência da gestão pública, especialmente na fiscalização, sendo que cada contratação demanda especificidades e requisitos diferentes.

A ideia é descobrir ferramentas que auxiliem os servidores públicos na nova roupagem do Programa, tornando-os dispostos a abandonar os velhos hábitos operacionais, para compreender e se engajar na liderança pelo conhecimento e inovação no gerenciamento, concedendo ao cidadão a excelência no seu atendimento.

2 MARCOTEÓRICO

2.1 SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL - SAN

Embora a fome seja um tema das políticas públicas desde o fim da 2ª Guerra Mundial, vinculada ao Direito Humano à Alimentação Adequada - DHAA, a Segurança Alimentar e Nutricional - SAN no Brasil emergiu “a partir da década de 1930, com a publicação do estudo sobre a condição da classe operária no Recife, escrito por Josué de Castro”, do qual a informação sobre as práticas alimentares derivou as bases do salário mínimo. Isto porque:

[...] o consumo alimentar, à base de açúcar, café, charque, farinha, feijão e pão, fornecia apenas cerca de 1.645 calorias; custava cerca de 71,6% do valor do salário; era pobre em vitaminas e sais minerais e gerava alta mortalidade e baixa esperança de vida (VASCONCELOS, 2005, p. 2)

Não obstante, adentrou no rol de direitos sociais constitucionais (art. 6º, caput, da CF/88) mediante a Emenda Constitucional nº 64, de 04 de fevereiro de 2010 e avançou para a Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional através da promulgação da Lei Orgânica da Segurança Alimentar e Nutricional - LOSAN.

Segundo a Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006, a SAN consiste:

[...] na realização do direito de todos ao acesso regular, permanente e irrestrito a alimentos de qualidade, quer diretamente ou por meio de aquisições financeiras, a alimentos seguros em quantidade e qualidade adequadas e suficientes, sem comprometer o acesso a outras necessidades essenciais, correspondentes às tradições culturais do seu povo e que garantam uma vida livre do medo, digna e plena nas dimensões física e mental, individual e coletiva

No Brasil, a fome de parte considerável da população reflete um paradoxo quanto a abundância de recursos naturais e evidencia a má distribuição de renda no território e a falta de acesso, como explana o Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional - CONSEA:

Embora o Brasil seja um dos maiores produtores de alimento do mundo, parcela significativa da população não tem acesso aos alimentos básicos necessários para a vida cotidiana. Situações de insegurança alimentar e nutricional podem ser detectadas a partir de diferentes tipos de problemas, tais como fome, obesidade, doenças associadas à má alimentação, o consumo de alimentos de qualidade duvidosa ou prejudicial à saúde, estrutura de produção de alimentos predatória em relação ao ambiente natural ou às relações econômicas e sociais; alimentos e bens essenciais com preços abusivos e a imposição de padrões alimentares que não respeitam a diversidade cultural. (CONSEA, 2004, p.5)

Ante este panorama é que surgiu a Secretaria Municipal de Abastecimento- SMAB (atual Secretaria Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional- SMSAN), em consonância com a Lei 11.346/2005:

“Art. 4º. A segurança alimentar e nutricional abrange:

- I. Ampliação das condições de acesso aos alimentos por meio da produção, em especial da agricultura tradicional e familiar, do processamento, da industrialização, da comercialização, incluindo-se os acordos internacionais, do abastecimento e da distribuição dos alimentos, incluindo a água, bem como da geração de emprego e da redistribuição de renda;
- II. Conservação da biodiversidade e utilização sustentável dos recursos;
- III. A promoção da saúde, da nutrição e da alimentação da população, incluindo-se grupos populacionais específicos e populações em situação de vulnerabilidade social;”

Neste contexto, nasceu o Programa Armazém da Família, com o intuito de propiciar acesso à alimentação adequada, com preços abaixo do praticado, devido a aquisição de produtos da agricultura familiar, e promovendo a saúde e a nutrição das famílias em vulnerabilidade social.

2.2 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

O Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP surgiu em 2005, criado pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, no limiar do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), sob a missão de conceder requisitos mínimos de excelência na prestação dos serviços da máquina pública. Como explica Djair Roberto Fernandes (2009, p. 15):

Um modelo que ajude as organizações estatais a, por exemplo, melhor gerir os recursos, estabelecer indicadores de desempenho, identificar as boas práticas de gestão, entender as oportunidades de melhorias e prestar contas à sociedade, é uma ferramenta de gestão de grande valia para o governo e que pode ser utilizado como resposta para esforços já empreendidos, de longa data, para a reestruturação da máquina pública, visando a dotá-la de mecanismos direcionadores para o atendimento ao cidadão.

O novo formato de gestão era fruto da necessidade de criar mecanismos de acompanhar as mudanças na sociedade civil, acrescentando técnicas das empresas privadas no tocante ao controle de qualidade das funções. A Administração Pública já havia passado pelo modelo Monárquico (instituição do serviço público pela coroa), Burocrático (atos padronizados, baseado na impessoalidade) e estava vivenciando o Gerencial (busca de resultados), como explica Fernando Filardis (2016, p. 82):

“As últimas duas décadas do século XX foram marcadas por mudanças significativas dos modelos de administração pública, os quais eram alvo de pesadas críticas por suas ineficiências e burocracias. As propostas de um novo modelo mais enxuto ficaram conhecidas como New Public Management (Nova Gestão Pública), em que se busca uma maior eficiência dos processos públicos (Goldfinch e Wallis, 2010), que foi implantado no Brasil, na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso, pelo Ministério de Administração e Reforma do Estado (Mare)”

Segundo Andreza Paiva-Maciel (2016 p.04), as bases da gestão pública, são:

QUADRO 1: FUNDAMENTOS DA GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA SEGUNDO O MEGP

Pensamento Sistêmico	É o entendimento de que todos os componentes da organização estão interligados, inclusive com o meio externo para atuar em benefício da sociedade.
Aprendizado Organizacional	É a busca contínua e o compartilhamento de informações e experiências de todos os componentes da organização.
Cultura da Inovação	É ter um ambiente favorável à criação, experimentação e implementação de novas ideias que gerem um diferencial.
Orientação por Processos e Informações	É o entendimento e a divisão das atividades e processos que agregam valor para os demais interessados, disponibilizando informações para a tomada de decisões e a execução de ações.

QUADRO 1: FUNDAMENTOS DA GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA SEGUNDO O MEGP (CONTINUAÇÃO)

Liderança e Constância de Propósitos	O líder é o responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público.
Visão de Futuro	Indica o rumo da organização e as estratégias que a manterão neste rumo.
Geração de Valor	É o alcance de valor consistente, tangível e intangível, beneficiando todos os interessados.
Comprometimento com Pessoas	É a criação de relacionamentos com as pessoas para maximizar seu desempenho, criar comprometimento com o trabalho, desenvolver competências e a visão empreendedora, com incentivos e reconhecimentos.
Foco no Cidadão e na Sociedade	É direcionar as ações públicas para satisfazer as necessidades do cidadão e da sociedade.
Desenvolvimento de Parcerias	É o desenvolvimento de sinergia com outras organizações com objetivos específicos e comuns.
Gestão Participativa	É o estilo de gestão que busca o máximo de cooperação das pessoas conquistando a sinergia das equipes de trabalho.

Elaborado pelos autores a partir do Modelo de Excelência em Gestão Pública (BRASIL, 2014).

Fonte: MACIEL; SÁ DE SOUZA, (2016, p. 4)

Com estes fundamentos, o Modelo de Excelência em Gestão Pública, pretende conduzir os administradores a um desenvolvimento com qualidade do desempenho das funções públicas.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Na atual forma de gestão da Administração Pública, voltada à especialização das atividades públicas e modernização nas contratações e da informação célere por plataformas digitais, deve-se considerar o fator humano dos servidores públicos de carreira, com novas atribuições.

Hoje a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização sejam administradores- e não simplesmente os executores- de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de soluções de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. É assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas. (Chiavenato, 2015.pág 46-47)

Para a real modernização da gestão, é necessário que cada servidor público tenha conhecimento mínimo da natureza e aspectos legais de cada atividade e/ou serviços contratados, bem como tenha acesso às informações necessárias para apontar inconsistências.

Para trilhar este caminho, a doutrina indica que a gestão pública aperfeiçoe as habilidades de liderança no seu quadro funcional, pois conforme Andreza Paiva- Benjamin Sá (2016, p. 2):

“Liderar, nas palavras de Goleman aput (2012, p. 168), “não é dominar, mas, sim a arte de convencer Eas pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo comum”. O exercício da liderança ocorre de formas diferentes que podem ser classificadas como estilos de liderança.”

Andreza (2016, p. 8) ensina que o atual Modelo de Excelência em Gestão Pública entende que “o gestor é o responsável pela organização e a orientação do trabalho em equipe”, que para desempenhar o seu papel precisa além do conhecimento técnico, desenvolver a inteligência emocional na gestão de pessoas, pois “ao identificar as capacidades emocionais individuais dos gestores públicos que afetam as relações com seus subordinados e superiores diretos, será possível trazer uma melhor compreensão de como realizar investimentos em treinamentos que possam melhorar os resultados da organização e, conseqüentemente, gerar reflexos no serviço de melhor qualidade prestado à população”.

Segundo Chiavenato (2015, pg 404), o treinamento deve ser feito sob medida, de acordo com as necessidades da organização. À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente, o treinamento deverá atender às novas necessidades. Assim, as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas e pesquisadas para, a partir delas, se estabelecer os programas adequados no sentido de satisfazê-las adequadamente.

No que tange aos serviços terceirizados, cabe destacar que no Brasil em 2024, haverá a migração total para a nova Lei Geral de Licitações e Contratações (Lei Federal nº 14.133/2021), na qual está previsto o treinamento da fiscalização, ainda na fase preparatória do processo licitatório.

Destarte, identificar quais as formas de direcionar o servidor público no melhor desenvolvimento de suas habilidades mostra-se a corrente atual na gestão de pessoas.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Realizar um estudo com os servidores que atuam nas unidades do Programa Armazém da Família nas funções de coordenação dos Armazéns da Família, a fim de verificar os treinamentos e capacitações essenciais para o desenvolvimento de atribuições de liderança e fiscalização de contratos, possibilitando o aperfeiçoamento e modernização do Programa e da Administração Pública.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Demonstrar a estrutura funcional do Programa Armazém da Família;
2. Levantar as principais dificuldades encontradas na execução dos serviços do Programa Armazém da Família;
3. Investigar maneiras de aperfeiçoar as habilidades do servidor público;
4. Sugerir melhorias no conhecimento gerencial e de fiscalização de contratos;

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como pesquisa primária, foi realizada a análise dos dados de formação acadêmica dos servidores lotados no Programa Armazéns da Família, para identificação de possíveis lacunas entre escolaridades e capacitação profissional. Após essa análise foi realizado junto aos 70 servidores do Programa Armazém da Família o levantamento de quais as principais dificuldades encontradas para a devida fiscalização dos serviços necessários para a operacionalização do Programa e necessidades de treinamento a serem desenvolvidas.

A pesquisa secundária foi feita através de pesquisa bibliográfica com levantamento de informações nas legislações pertinentes, trabalhos acadêmicos da área e livros com tema de liderança, gestão de pessoas e a atualização da Lei Federal nº 14.133/2021 e demais leis correlatas.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS

A tabela abaixo apresenta os dados de levantamento da escolaridade dos 70 servidores concursados como agentes administrativos, ensino médio, a saber:

QUADRO 2: A ESCOLARIDADE DOS SERVIDORES PÚBLICOS NOS ARMAZÉNS DA FAMÍLIA.

Ensino Médio	18	26%
Tecnólogo	12	17%
Ensino Superior	40	57%

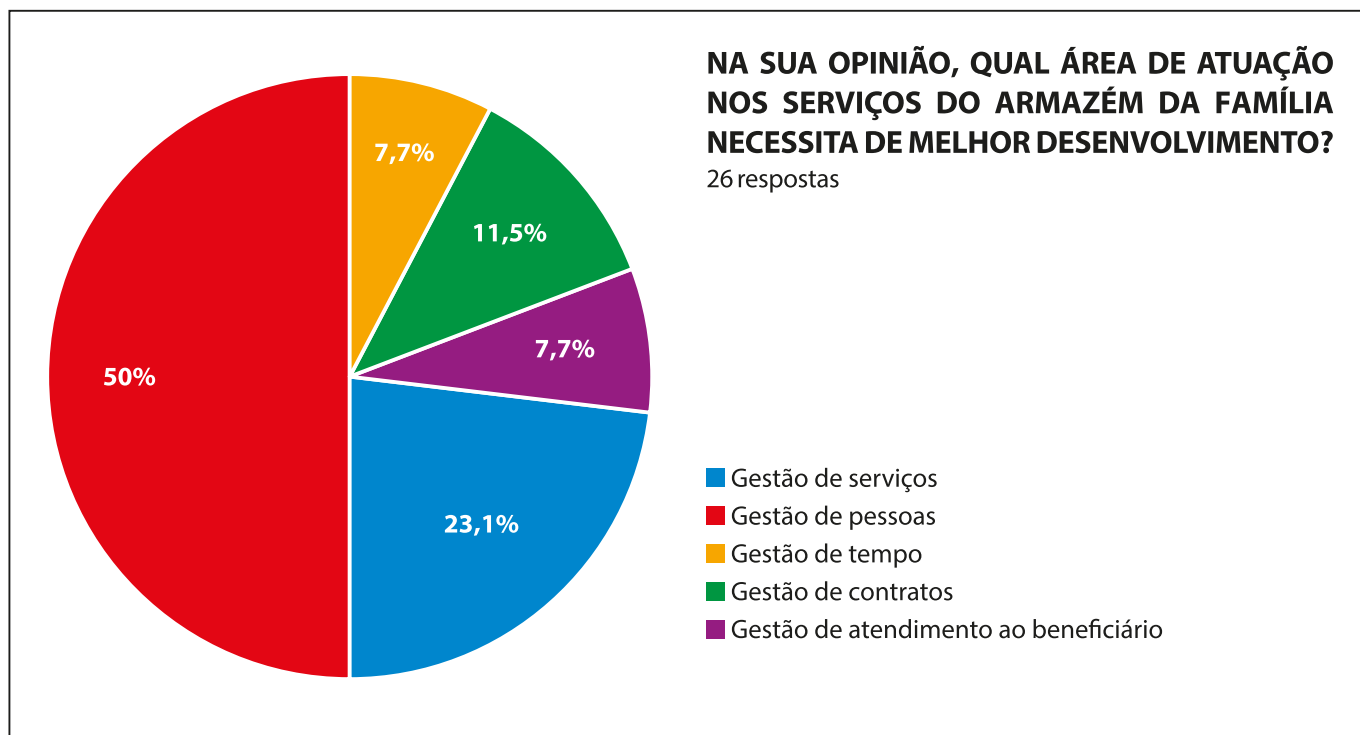
Fonte: As autoras, 2023.

Dos dados levantados, constatou-se que apenas 26% (vinte e seis) dos servidores possuem a escolaridade mínima exigida para sua função e 57% dos servidores possuem ensino superior. Nessa linha, depreende-se da formação acadêmica que o conhecimento (escolaridade), não justifica a ausência de fiscalização de certos contratos e/ou o devido gerenciamento das atividades.

Em agosto/2023, houve a aplicação de um questionário com 03 perguntas, abordando o tema da eficiência da prestação dos serviços contratados e eficácia no modo de fiscalização, bem como possibilitou em 2 oportunidades que os servidores fizessem comentários.

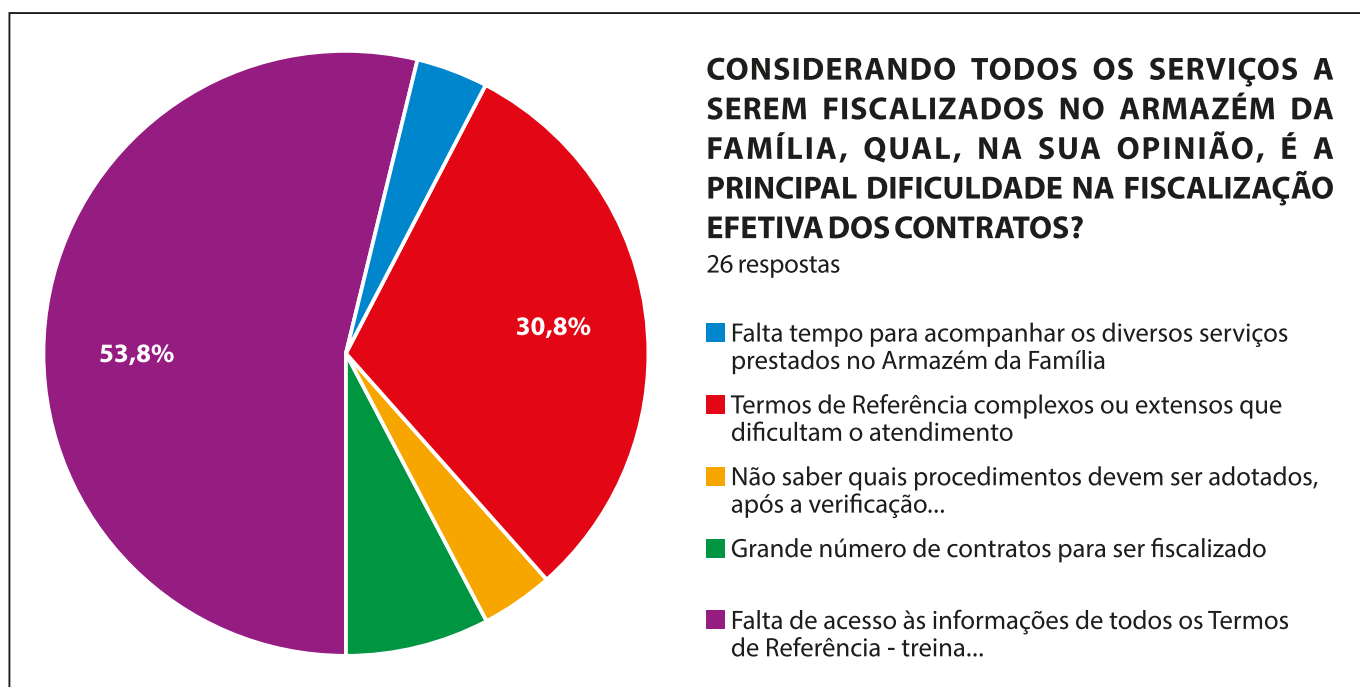
Dos 70 (setenta) servidores que atuam nas unidades do Programa Armazém da Família, 26 (vinte e seis) servidores (37%) dos entrevistados, se interessaram em responder ao questionário, demonstrando como resultado os dados abaixo.

Sobre a área de atuação que entendem haver a maior necessidade de desenvolvimento por parte da Administração Pública.



Fonte: As autoras, 2023.

Buscando entender no próximo momento quais as dificuldades encontradas por cada servidor na fiscalização dos contratos.



Fonte: As autoras, 2023.

Seguindo dos comentários para melhoria na fiscalização dos contratos:

ALGUMA SUGESTÃO PARA MELHORIA NA FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS?

13 respostas

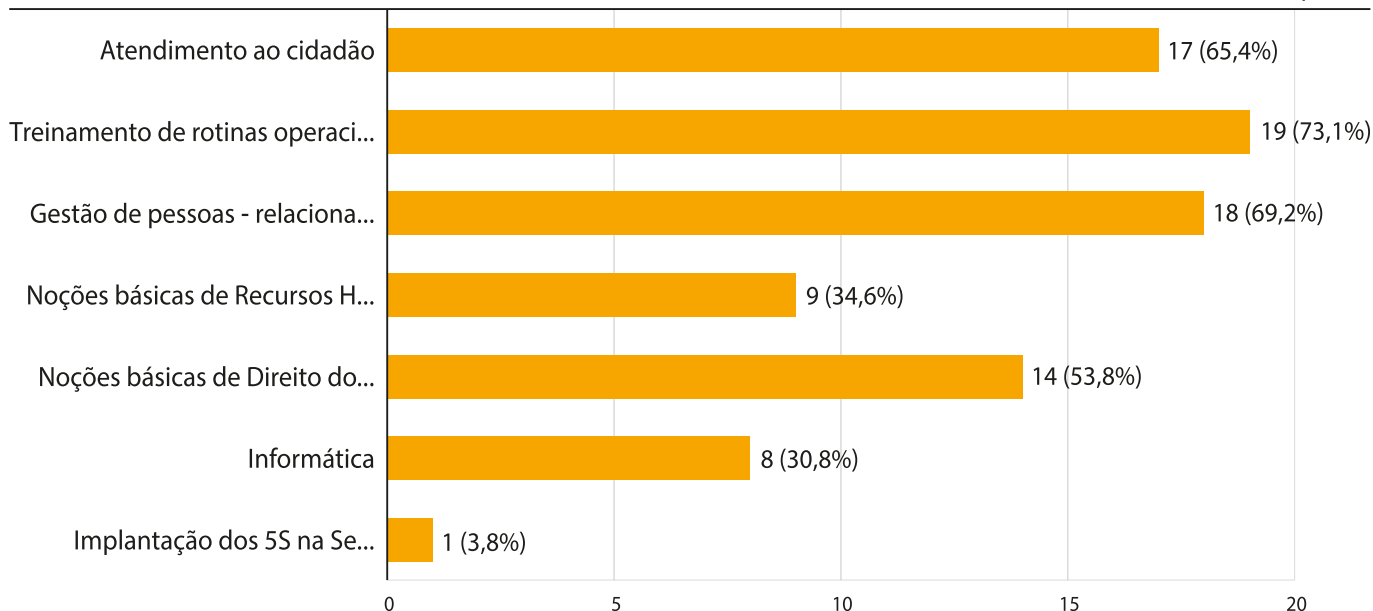
Cursos periódicos com informações de controle e fiscalização de contratos.
Pessoal treinado inclusive os supervisores da própria empresa, mais treinamento para todos os fiscais de contrato.
Acredito que seria bom divulgar e aplicar cursos para sabermos como funciona desde o início de um contrato. Assim podemos ter atitudes mais assertivas e proativas diante de uma situação.
IMRS mais claros e enxutos.
Haver IMR para má prestação de atendimento ao usuário, pois não há este quesito para aplicação de IMR e alguns dos problemas que temos envolvem este tipo de situação e não apenas a falha no desempenho do serviço em si.
Cursos e treinamentos para todos contratos vigentes.
Curso e ou palestras informativas que nos permitam uma orientação mais clara.
Termo de referencia resumido para melhor entendimento por parte dos fiscais de contratos.
Ter um servidor responsável para passar nas lojas e verificar se os contratos estão sendo fiscalizados pelos gestores de forma efetiva. Ex: se os sapatos de segurança estão sendo utilizados.
Mais acessos às informações
Criação de uma Cartilha para os fiscais, listando as principais irregularidades e os procedimentos a serem adotados
Fazer uma somente imr ou ans na de falta de um operador que não foi substituído ao invés de várias, entende-se que naquele momento todo aquele serviço deixou de ser feito.
Concurso Público ou trazer funcionários de outras secretarias.

Fonte: As autoras, 2023.

Buscou-se também entender quais seriam para eles os cursos que melhor se adequa a realidade de serviço de hoje:

PARA FACILITAR OS SERVIÇOS DO ARMAZÉM DA FAMÍLIA, QUAIS SERIAM OS CURSOS PARA SERVIDORES E TERCEIRIZADOS QUE VOCÊ ENTENDE SEREM PRIMORDIAIS PARA O BOM FUNCIONAMENTO DO PROGRAMA?

26 respostas



Fonte: As autoras, 2023.

Seguido de sugestões para os cursos não elencados nos temas de principal relevância do quadro acima.

SUGESTÕES DE CURSOS NÃO RELACIONADOS NO ITEM ANTERIOR?

7 respostas

Acredito que Direito do Consumidor não se aplica em Armazéns da Família, pois somos um Programa Social.
Na área de qualidade para otimizar serviços e prática de economia de materiais.
Curso de liderança e gestão financeira.
Curso motivacional
Cursos para PMC e terceirizados
Postura comportamental
Cursos voltados ao atendimento prioritário (deficientes visuais e auditivos, cadeirantes).

Fonte: As autoras, 2023.

A partir dos dados coletados, observou-se que a maior dificuldade do servidor público na fiscalização dos contratos está na complexidade dos Termos de Referência 30,8% de indicação dos entrevistados e com ênfase na falta de acesso a informações e treinamentos, indicação de 53,8% dos entrevistados. No tocante a melhoria na qualificação de servidores, é possível identificar as duas áreas que precisam de treinamentos específicos - Gestão de Pessoas com 50 % das indicações e Gestão de Serviços com 23,1%- indo ao encontro dos treinamentos de fiscalização exigidos por lei, levando as informações de forma mais clara e menos complexas.

6 DISCUSSÃO

Uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) em parceria com a Integração Escola de Negócios em sua 17ª edição, chamado Panorama do Treinamento no Brasil, mostrou que o investimento médio em treinamento e desenvolvimento (T&D) de colaboradores no Brasil aumentou em 34% em 2022.

Assim observa-se que no mercado comum, grandes empresas já buscam o desenvolvimento de seus colaboradores pensando na melhoria dos serviços, o que impacta diretamente na produtividade ou eficiência de seus negócios. O que em comparação a entrevista realizada, segue também como um entendimento dos servidores como uma necessidade de aprimoramento, com indicação de 73,1% dos entrevistados para treinamentos sobre as rotinas operacionais, ou seja, manutenção do padrão de gerenciamento entre as unidades, seguido de 69,2% para áreas de Gestão de Pessoas e 65,4 % para cursos de atendimento ao cidadão, sendo esses os cursos foco para o gerenciamento do Programa.

Treinamentos e políticas de aprimoramento impactam diretamente na cultura organizacional e possibilitam que os serviços sejam realizados de forma organizada, sem desperdício de tempo ou retrabalho na execução de tarefas, bem como melhora o clima organizacional, uma vez que colaboradores alinhados tendem a realizar suas tarefas de forma mais precisa, sem sobrecarregar outras funções ou setores.

Assim a Administração Pública como parâmetro de desenvolvimento deve buscar a melhoria dos serviços, considerando que quem está trabalhando na ponta (unidades de atendimento), é quem melhor pode identificar os problemas, além dos principais fatores já identificados que são:

- Necessidade de informações mais acessíveis e rápidas,
- Cursos de aperfeiçoamentos periódicos, para servidores e a terceirizados;
- Melhoria na dinâmica de fiscalização dos serviços, o que facilita o trabalho do servidor no dia a dia.

Dos dados levantados é notório o destaque as áreas de Gestão de Pessoas, Gestão de Serviços e das dificuldades de fiscalização devido a falta de acesso às informações dos Termos de Referência (treinamentos) seguido de Termos de Referência extensos e complexos.

Assim levantou-se um agrupamento de cursos voltados às áreas de interesse, entendendo que esse desenvolvimento deve ser contínuo na carreira dos servidores. Desta forma, no presente trabalho, buscou-se nas referências institucionais e plataformas digitais, cursos que atendem a finalidade de capacitar o servidor público nas mais diversas searas, principalmente: conhecimentos gerais, curso de liderança gerencial e fiscalização de contratos:

QUADRO 4: CURSOS DISPONÍVEIS EM PLATAFORMAS E SITES DE GESTÃO PÚBLICA

INSTITUIÇÃO	CURSOS	FONTE
Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP)	Atendimento ao cidadão frente de requalificação e inovação - ruas da cidadania	portalgac.curitiba.pr.gov.br
	Excelência no atendimento ao cidadão e gerenciamento de conflitos	
	Autoconhecimento e inovações tecnológicas: o que está em jogo	
	Liderança	
	Inteligência emocional	
	Comunicação e negociação	
	Empatia e inteligência relacional	
	Inovação e agilidade	
	Criatividade e transformação de problemas	
	Gestão do tempo	
	Escrita criativa: dificuldades e possibilidades	

QUADRO 4: CURSOS DISPONÍVEIS EM PLATAFORMAS E SITES DE GESTÃO PÚBLICA (CONTINUAÇÃO)

INSTITUIÇÃO	CURSOS	FONTE
Escola Virtual do Governo (EGV)	Portal Único de Governo. Para o servidor ou cidadão que busca capacitação no serviço público, o Portal oferece um catálogo de cursos unificado das principais escolas de governo e centros de capacitação da Administração Pública.	www.escolavirtual.gov.br
Ministério Público do Paraná (MPPR)	Agentes da Cidadania / Portal do MPPR	ead.mppr.mp.br/course
	Aula 01: Como a corrupção afeta sua vida	
	Aula 02: Ética e transparência na Administração Pública	
	Aula 06: Contratos Administrativos	
	Aula 09: Iniciativa Privada e a Lei Anticorrupção	
	Aula 10: Crimes contra a Administração Pública	
Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU)	A ESMPU oferece um catálogo de cursos ead que podem ser realizados a qualquer tempo, sem período de inscrição determinado e com direito a certificação. São capacitações com temáticas relacionadas às diversas áreas do Direito, Inovação e Gestão.	escola.mpu.mp.br/integra/inscricoesabertas#cursos-livres

Fonte: As autoras, 2023.

Além da realização de cursos teóricos, nota-se pelo perfil desenhado pela entrevista realizada, que a fixação do aprendizado ou o acesso às informações deve ser rápido e dinâmico, uma vez que a demanda das unidades tem grande impacto no tempo despendido do servidor para realizar a fiscalização dos serviços, juntamente as rotinas operacionais necessárias para a manutenção do funcionamento das unidades. Outro fator relevante é a especificidade já mencionada do Programa Armazém da Família, que deriva de sua finalidade ímpar dificultando o acesso a cursos específicos para o atendimento de tais demandas. Assim, buscou-se experiências usadas em outras administrações com o intuito de facilitar a rotina dos servidores, ou melhorar a dinâmica de aprendizagem.

O jogo “Você Gestor”, lançado pelo Tribunal de Contas da Bahia, é um desses exemplos de aprendizagem dinâmica e interativa, que tem o intuito de facilitar a aprendizagem dos gestores. Trata-se de um jogo de tabuleiro, que simula situações da administração pública com base em três categorias de cartas que definem as instruções ou comandos do jogo: controle externo, controle social e um quiz (perguntas e respostas) com informações sobre a história do controle externo na Bahia e no Brasil. (TCA/BA-2018). Portanto, com base no exemplo, se propõe a elaboração de um jogo similar com um tabuleiro, de perguntas e respostas voltadas ao gerenciamento dos contratos foco da SMSAN, com situações do dia a dia - situações desconformes de contratos, atendimento ao público, legislação, gestão de pessoas - para que o servidor de maneira fácil e descontraída possa assimilar o conteúdo dos cursos aplicados e possa também no momento em grupo trocar experiências.

A iniciativa pode ocasionar a aproximação entre as pessoas envolvidas no Programa Armazém da Família, e o alinhamento da linguagem de gestão, por meio da inteligência emocional, como técnica de associação / memorização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado demonstrou que as investigações sobre a problemática do desenvolvimento de habilidades do servidor público no modelo de excelência de gestão pública, especialmente na fiscalização dos serviços contratados no Programa Armazém da Família, devem levar em consideração vários aspectos do conhecimento em gestão de pessoas, segurança alimentar e nutricional, normas legais das atividades, noções de administração pública e liderança, para que seja possível o monitoramento eficiente.

Nesse sentido, no presente estudo se buscou olhar a organização de dentro para fora, sopesando as razões pelas quais as diretrizes não são completamente alcançadas.

Os resultados da pesquisa de campo evidenciaram que os servidores têm dificuldades na compreensão e absorção deste conhecimento, principalmente na interpretação das cláusulas contratuais.

Portanto, através do treinamento adequado e das ferramentas necessárias para a devida fiscalização dos contratos, é possível fazer com que toda a equipe tenha conhecimento adequado para a aplicação dos resultados esperados, bem como haja a uniformização desses serviços para que o Programa mantenha um padrão igualmente distribuído em todas as unidades.

A aplicação da pesquisa também retratou que o fato da finalidade do Programa Armazém da Família ser singular, obsta que haja cursos ou capacitações em escolas de gestão públicas específicas. Com isso, indica-se o uso de métodos alternativos para tal fim, como a elaboração de jogos personalizados ao contexto dos Armazéns da Família, para a assimilação de conteúdos de forma mais fácil.

REFERÊNCIAS

AIRES, Vanessa Fernandez Gonzalez; FERREIRA, Viviane Paula. Motivação: importante ferramenta para gestão de pessoas no setor público. *Humanidades & Inovação*, v. 3, n. 1, 2016.

BELIK, Walter; SILVA, José Graziano da; TAKAGI, Maya. Políticas de combate à fome no Brasil. **São Paulo em perspectiva**, v. 15, p. 119-129, 2001.

BRASIL, Lei de Licitações e Contratos: Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Brasília: Senado Federal, Biblioteca, 2021.

CONSEA. Princípios e Diretrizes de uma Política de Segurança Alimentar e Nutricional. II Conferência Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. Brasília. 2004. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/conferencias/Seguranca_Alimentar_II/textos_referencia_2_conferencia_seguranca_alimentar.pdf. Acessado em 11/08/2023.

DA SILVA SECCO, Hilda Maria; DO AMARAL RAVAZZANI, Edilceia Domingues. O papel do poder público na efetividade da segurança alimentar e nutricional e do direito humano à alimentação adequada em Curitiba – conquistas e desafios. **Cadernos da Escola de Saúde**, v. 2, n. 16, 2016.

DE BONI, MARIA IGNÊS MANCINI. Imigrações/Migrações em Curitiba: outras histórias. Anais do XXVI Simpósio Nacional de História - ANPUH - São Paulo, julho 2011. ANPUH - BRASIL - Associação Nacional de História. Disponível em: http://www.snh2011.anpuh.org/resources/anais/14/1308144742_ARQUIVO_Anpuh2011textocompleto.pdf. Acessado em 24/08/2023.

ENKE, Ernani José Fortunato Lisboa; SOUZA, Irineu Manoel de; PEREIRA, Maurício Fernandes. O Modelo de Excelência em Gestão Pública e o Critério Definido como Estratégias e Planos: uma breve análise no âmbito das Universidades Federais. 2014.

FERNANDES, Djair Roberto. O modelo de Excelência em Gestão Pública: uma ferramenta do privado para bem administrar o público. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*. 2009.

FILARDI, Fernando *et al.* (Im) Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 81-106, 2016.

MACIEL, Andreza Paiva; SOUZA, Benjamin Sá de. Liderança e inteligência emocional: ferramentas de apoio ao modelo de excelência em gestão pública. 2016.

PAIVA FILHO, Marconi Muzzio Pires de. **Uma investigação sobre o programa de desenvolvimento gerencial do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco: 2003 e 2004**. 2007. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

UCHIMURA, Kátia Yumi; BOSI, Maria Lúcia Magalhães. Programas de comercialização de alimentos: uma análise das modalidades de intervenção em interface com a cidadania. **Revista de Nutrição**, v. 16, p. 387-397, 2003.