

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA
EM SISTEMAS PRODUTIVOS

ANDREZZA KARINA DOMINGUES

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO
DA SECRETARIA DE FINANÇAS E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO
MUNICÍPIO DE SÃO PAULO – ESTUDO DE CASO

São Paulo

Março/2016

ANDREZZA KARINA DOMINGUES

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO
DA SECRETARIA DE FINANÇAS E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO
MUNICÍPIO DE SÃO PAULO – ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada como exigência para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Kanaane.

São Paulo

Março/2016

ANDREZZA KARINA DOMINGUES

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO
DA SECRETARIA DE FINANÇAS E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO
MUNICÍPIO DE SÃO PAULO – ESTUDO DE CASO

Prof. Dr. Roberto Kanaane

Profa. Dra. Senira Anie Ferraz Fernandez

Prof. Dr. Edmir Kuazaqui

São Paulo, 31 de março de 2016.

Dedico essa dissertação aos meus pais e ao meu noivo pelas horas ausentes e por me estimularem sempre ao conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador prof. Dr. Roberto Kanaane, mais que um orientador, um amigo, por me ajudar em todas as horas difíceis, direcionando o conhecimento e me mostrando o caminho da melhoria contínua.

A todos os professores do programa do mestrado, pois cada um com seu conhecimento foi muito importante na composição deste trabalho. Agradecimento especial aos professores doutores Senira Anie Ferraz Fernandez e Edmir Kuazaqui que compuseram a banca de avaliação de qualificação e defesa do mestrado.

A todos os colegas mestrandos pelo apoio e incentivo.

RESUMO

DOMINGUES, A. K. **Programa de Capacitação da Secretaria de Finanças e Desenvolvimento Econômico do Município de São Paulo – Estudo de Caso.** 123f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2016.

A dissertação teve por objetivo identificar a estratégia da Secretaria Municipal de Finanças, quanto ao programa de capacitação dos servidores, e caracterizar as políticas e práticas voltadas a tal programa dessa organização pública pertencente à Prefeitura de São Paulo. A metodologia adotada foi Estudo de Caso, de natureza exploratória-descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. Após a pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo, pôde-se perceber que a Secretaria envidou esforços no sentido de desenvolvimento do servidor com o Programa de Capacitação, mas que há ainda muito para avançar de forma que as competências sejam exploradas e que o desenvolvimento profissional se concretize em consonância com os objetivos e metas da Secretaria.

Palavras-chave: Aprendizagem, capacitação, organização pública, gestão do conhecimento.

ABSTRACT

DOMINGUES, A. K. **Training Program of the Secretaria de Finanças e Desenvolvimento Econômico do Município de São Paulo - Case Study.** 123f. Dissertation (Professional Master's Program in Production Systems Management and Technology). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2016.

The dissertation aimed to identify the strategy of the Municipal Finance Secretariat, regarding the servers training program, and to characterize the policies and practices geared to such program of this public organization belonging to the Municipality of São Paulo. The methodology was a case study, with an exploratory and descriptive nature with qualitative and quantitative approach. After the bibliographic, documental and field research, it was noticed that the Secretariat has made efforts to enhance servers development with the training program, but there is still much to advance, so that the skills are better explored and that professional development can take place in line with the objectives and goals of the Secretariat.

Keywords: Learning, training, public organization, knowledge management.

LISTA DE TABELAS

Resultados decorrentes das práticas de T&D na Instituição:

Tabela 1:	Quantidade de cursos de gestão e técnicos	57
Tabela 2:	Quantidade de treinandos dos cursos de gestão e técnicos	58
Tabela 3:	Quantidade de carga horária dos cursos de gestão e técnicos	60

Pesquisa de campo com os servidores:

Tabela 4:	Sexo dos respondentes	62
Tabela 5:	Estado civil dos respondentes	62
Tabela 6:	Idade dos respondentes	63
Tabela 7:	Cargo ocupado pelos respondentes	63
Tabela 8:	Escolaridade dos respondentes	64
Tabela 9:	Tempo de serviço dos respondentes	64
Tabela 10:	Renda mensal dos respondentes	65
Tabela 11:	Capacidade em transmitir conhecimentos	66
Tabela 12:	Conhecimento das etapas do Programa de Capacitação	67
Tabela 13:	Curso que participou	68
Tabela 14:	Apoio da chefia aos objetivos de carreira e ambições	68
Tabela 15:	Condições para implementar o que aprendeu	69
Tabela 16:	Treinamentos melhoraram a prática profissional	70
Tabela 17:	Expectativas antes e depois dos treinamentos	70
Tabela 18:	Métodos de ensino adequados ao treinamento	71
Tabela 19:	Treinamentos melhoraram o rendimento	72
Tabela 20:	Treinamentos melhoraram a qualidade do serviço	72
Tabela 21:	Treinamentos melhoraram a postura no trabalho	73
Tabela 22:	Treinamentos alteraram o desempenho	74
Tabela 23:	Programa de Capacitação compatível as atividades	75

Pesquisa de campo com os gestores:

Tabela 24:	Sexo dos respondentes	78
Tabela 25:	Estado civil dos respondentes	79

Tabela 26:	Idade dos respondentes	79
Tabela 27:	Cargo ocupado pelos respondentes.....	80
Tabela 28:	Escolaridade dos respondentes	80
Tabela 29:	Tempo de serviço dos respondentes	81
Tabela 30:	Renda mensal dos respondentes.....	82
Tabela 31:	Algum subordinado já realizou treinamentos	82
Tabela 32:	Indique a quantidade	83
Tabela 33:	Já indicou algum subordinado para realizar treinamentos	84
Tabela 34:	Indique a quantidade	84
Tabela 35:	Conhecimento do Programa de Capacitação	85
Tabela 36:	Após Treinamentos houve mudança no desempenho	85
Tabela 37:	Treinamentos melhoraram o rendimento	86
Tabela 38:	Os treinamentos são colocados em prática	87
Tabela 39:	Treinamentos são uteis e importantes para a prática profissional	87
Tabela 40:	Treinamentos melhoraram a qualidade do serviço	88
Tabela 41:	Participa da elaboração do Programa de Capacitação	88

LISTA DE GRÁFICOS

Resultados decorrentes das práticas de T&D na Instituição:

Gráfico 1:	Quantidade de cursos de gestão e técnicos	57
Gráfico 2:	Quantidade de treinandos dos cursos de gestão e técnicos	59
Gráfico 3:	Quantidade de carga horária dos cursos de gestão e técnicos	60

Pesquisa de campo com os servidores:

Gráfico 4:	Sexo dos respondentes	62
Gráfico 5:	Estado civil dos respondentes	62
Gráfico 6:	Idade dos respondentes	63
Gráfico 7:	Cargo ocupado pelos respondentes	63
Gráfico 8:	Escolaridade dos respondentes	64
Gráfico 9:	Tempo de serviço dos respondentes	64
Gráfico 10:	Renda mensal dos respondentes.....	65
Gráfico 11:	Capacidade em transmitir conhecimentos	66
Gráfico 12:	Conhecimento das etapas do Programa de Capacitação	67
Gráfico 13:	Curso que participou	68
Gráfico 14:	Apoio da chefia aos objetivos de carreira e ambições	68
Gráfico 15:	Condições para implementar o que aprendeu	69
Gráfico 16:	Treinamentos melhoraram a prática profissional	70
Gráfico 17:	Expectativas antes e depois dos treinamentos	71
Gráfico 18:	Métodos de ensino adequados ao treinamento	71
Gráfico 19:	Treinamentos melhoraram o rendimento	72
Gráfico 20:	Treinamentos melhoraram a qualidade do serviço	73
Gráfico 21:	Treinamentos melhoraram a postura no trabalho.....	73
Gráfico 22:	Treinamentos alteraram o desempenho	74
Gráfico 23:	Programa de Capacitação compatível as atividades	75

Pesquisa de campo com os gestores:

Gráfico 24:	Sexo dos respondentes	78
Gráfico 25:	Estado civil dos respondentes	79
Gráfico 26:	Idade dos respondentes	79
Gráfico 27:	Cargo ocupado pelos respondentes.....	80

Gráfico 28:	Escolaridade dos respondentes	81
Gráfico 29:	Tempo de serviço dos respondentes	81
Gráfico 30:	Renda mensal dos respondentes.....	82
Gráfico 31:	Algum subordinado já realizou treinamentos	83
Gráfico 32:	Indique a quantidade	83
Gráfico 33:	Já indicou algum subordinado para realizar treinamentos	84
Gráfico 34:	Indique a quantidade	84
Gráfico 35:	Conhecimento do Programa de Capacitação	85
Gráfico 36:	Após Treinamentos houve mudança no desempenho	86
Gráfico 37:	Treinamentos melhoraram o rendimento	86
Gráfico 38:	Os treinamentos são colocados em prática	87
Gráfico 39:	Treinamentos são uteis e importantes para a prática profissional.....	87
Gráfico 40:	Treinamentos melhoraram a qualidade do serviço	88
Gráfico 41:	Participa da elaboração do Programa de Capacitação	89

LISTA DE SIGLAS

CHA	Conhecimentos, habilidades e atitudes
COPASA	Companhia de Saneamento de Minas Gerais
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GC	Gestão do conhecimento
EMAF	Escola Municipal de Administração Fazendária
GOT	Guia de Orientação ao Treinando
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento
PCSF	Programa de Capacitação da Secretaria de Finanças
PNPD	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
SF	Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico
SRH	Supervisão de Recursos Humanos
SUGESP	Supervisão de Gestão de Pessoas
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TI	Tecnologia de Informação
UDP	Unidade de Desenvolvimento de Pessoal
URH	Unidade de Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM	17
2.1 Aprendizagem	19
2.2 Gestão do conhecimento nas organizações públicas.....	22
3. PROCESSO DE CAPACITAÇÃO	29
3.1 Planejamento do processo de capacitação.....	30
3.1.1 Diagnóstico de Necessidades	33
3.2 Programa de Capacitação	34
3.2.1 Avaliação do Programa de Capacitação	36
3.3 Processo de capacitação na área pública	39
4 METODOLOGIA	46
5 O CONTEXTO ANALISADO – HISTÓRICO DA SECRETARIA DE FINANÇAS E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	48
5.1 Programa de capacitação	49
5.1.1 Histórico	49
5.1.2 Política de capacitação	50
5.1.3 Operacionalização do programa	52
5.1.4 Evolução do programa de capacitação	53
5.1.5 Medidas de efetividade do programa – avaliações	55
5.2 Resultados decorrentes das práticas de T&D em SF.....	56
5.3 Pesquisa de Campo com os servidores	61
5.4 Pesquisa de Campo com os gestores	78
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS	90
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS	102
ANEXO A - LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO.....	109
ANEXO B – GUIA DE ORIENTAÇÃO AO TREINANDO	111
ANEXO C – TERMO DE COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE.....	112
ANEXO D – FICHA DO EVENTO	113
ANEXO E – AVALIAÇÃO DE REAÇÃO.....	114
ANEXO F – AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO	115
APENDICE A – QUESTIONARIO SERVIDORES	117
APENDICE B - QUESTIONARIO GESTORES	121

1 INTRODUÇÃO

Na era do conhecimento, em que as organizações precisam ter grande capacidade de aprendizagem devido às exigências para manter a competitividade do negócio, esse papel tem sido desempenhado por muitas empresas pelos sistemas de educação corporativa. Esses sistemas, ao explicitarem as competências humanas necessárias para o atendimento das estratégias para a operação da empresa, e definirem soluções de aprendizagem para desenvolvê-las, tornam a tarefa mais efetiva do que faria o tradicional departamento de treinamento e seleção (EBOLI e MANCINI, 2011).

Rabelo (2011), aponta que em virtude da velocidade das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que caracterizam o mundo das organizações, processos de aprendizagem têm crescido em importância. Por meio desses processos são adquiridas habilidades motoras ou intelectuais, informações técnicas e também o desenvolvimento de estratégias cognitivas e atitudes, que poderão capacitar o indivíduo mais competente para desempenhar papéis variados, seja no presente ou no futuro.

Segundo Vergara (2013), a sociedade atual com ênfase na informação sinaliza a complexidade das relações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, culturais e dos valores pessoais e faz emergir a sociedade do conhecimento, ou seja, aquela que se organiza em torno da aplicação dos conhecimentos de seus membros.

No setor público, os órgãos públicos são vistos como um sistema burocrático e inoperante quando se trata de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Milioni (2013b), apresenta o seguinte cenário: do modelo burocrático, paternalista, meramente repetitivo, criado logo no início da década de 70, passando pela crise de identidade e de luta pela sobrevivência no âmbito da reengenharia, da desestatização, da privatização e da adequação das empresas e instituições aos efeitos e rumos da globalização da economia a partir dos anos 90, os colaboradores atuantes no contexto da gestão de pessoas, chegam ao processo racional e focado em resultados mensuráveis, como evolução do seu papel nas Organizações.

A administração pública muitas vezes é reconhecida por suas deficiências, tanto de planejamento quanto pela percepção que a sociedade tem de que a “incompetência” dos servidores impacta a vida na cidade. Neste contexto, a organização do trabalho e a gestão do conhecimento são fatores-chave e condições necessárias para a tomada de decisão do gestor público o qual, no momento em que estiver capacitado, será o agente de transformação da imagem do serviço público. A instituição da gestão do conhecimento para Vergara (2013),

também reforça a questão da valorização do ser humano, visto sob uma perspectiva integrada, devendo ser considerado como gerador de recursos.

No caso do serviço público, atuar de maneira efetiva em um contexto caracterizado por sucessivas transformações amplia a necessidade de se repensar a organização como sendo reflexo da atuação de seus servidores, pois são estes os agentes que executam as atividades organizacionais. A eficiência de uma empresa depende do seu pessoal, o que significa que nenhuma organização pode ser melhor do que as pessoas que para ela trabalham.

Para reconhecer os servidores como agentes que realmente executam as atribuições das organizações públicas é importante resgatar a concepção deste servidor como o detentor dos conhecimentos necessários para atingir os resultados organizacionais. Faz-se necessário aprender e reaprender continuamente, uma vez que respostas dadas às atividades e problemas nem sempre se aplicam as novas situações emergentes. Portanto é essencial promover o desenvolvimento dos recursos humanos para que estes possam contribuir para o êxito organizacional.

No entanto, o desempenho individual depende das condições que são oferecidas aos servidores para que possam aprimorar seus conhecimentos e habilidades. Para isto, é relevante instituir políticas que promovam a qualificação e profissionalização dos servidores, caso contrário, o seu desempenho não poderá ser aprimorado.

Este cenário vai se alterando a medida em que a capacitação se transforma em uma área essencial para a formulação de respostas rápidas e flexíveis devido às novas exigências e demandas. A partir da publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, é possível perceber aos poucos, essa mudança. Entre os principais propósitos de T&D destacam-se, a melhoria do desempenho dos servidores nas tarefas diárias e a promoção do desempenho e da efetividade organizacional. No âmbito municipal em março de 2010 foram publicados três decretos instituindo políticas de qualificação: o Decreto 51.369 institui a Política Municipal de Gestão do Conhecimento e Inovação no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo; o Decreto 51.367 institui a Política Municipal de Capacitação no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo e o Decreto 51.368 institui a Política Municipal de Educação à Distância no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo. Essas políticas são diretrizes que se utilizadas como estratégias são capazes de propiciar, através das pessoas, o desenvolvimento das organizações.

Isto porque o acesso aos conhecimentos, mais variados e integrados, contribui para que os funcionários ampliem sua visão, desenvolvam novas habilidades e atitudes; superem desafios, repensem a sua forma de atuação, contribuindo para o alcance dos resultados

institucionais. A administração pública necessita estar em consonância com a importância desses processos.

Em função do exposto tem-se como problema de pesquisa: Como o programa de capacitação da Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico do Município de São Paulo - SF impacta as práticas adotadas voltadas ao desenvolvimento profissional do servidor e da Instituição?

Tem-se como objetivo geral: caracterizar as políticas e práticas da Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico do Município de São Paulo, quanto ao programa de capacitação dos servidores. E destaca-se como objetivos específicos: 1. verificar as contribuições do programa de capacitação para o desenvolvimento dos servidores frente aos propósitos organizacional e 2. Identificar a trajetória evolutiva do Programa de Capacitação da Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico do Município de São Paulo – PCSF, no período de 2005 a 2015.

Com o intuito de responder a esse problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, nos próximos capítulos haverá uma explanação sobre a gestão do conhecimento e aprendizagem nas organizações e em especial no setor público, objeto da pesquisa, além de identificar as fases da implantação do processo de capacitação nas organizações. E especificamente em relação ao estudo de caso, a trajetória do Programa de Capacitação desde seu início no ano de 2005 até o ano de 2015 abordando sua evolução, política e operacionalização.

CAPÍTULO 2 - Gestão do conhecimento e aprendizagem

Tendo em vista a proposta de estudar a capacitação da Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico do Município de São Paulo, buscou-se na literatura científica identificar as tendências quanto a gestão do conhecimento e aprendizagem.

Em tempos de mudança constata-se a necessidade emergente das organizações em repensar o programa de capacitação no intuito de manter o quadro de pessoal motivado e comprometido com as possíveis e prováveis entregas voltadas ao desempenho e performance individual e coletiva. Tem-se a posição de Mariotti (1999), no qual o conhecimento é também uma forma de capital que pode ser obtido pelo estudo, pela pesquisa e pela observação sistemática. Fundamental ainda que a tecnologia deva ser utilizada para aplicação deste capital ao trabalho tornando possível a combinação do conhecimento com a sabedoria, pois a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber. Portanto, a gestão do conhecimento abrange um quadro mais amplo e, indica a necessidade de integração das ações relacionadas ao conhecimento nas organizações, para que estas tragam efeitos positivos em seus resultados.

Nonaka e Takeuchi (2008), comentam que o conhecimento é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. No entanto, este comentário sugere uma relação complexa entre estes dois tipos de conhecimento, pois os autores afirmam que o conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos.

Para Carlos (2009), o conhecimento tácito é o conhecimento implícito usado pelos membros da organização para realizar o seu trabalho. É o conhecimento pessoal, não codificado e difícil de divulgar, sendo aprendido durante longos períodos de experiência e de execução de uma tarefa, já o conhecimento explícito: pode ser expresso formalmente, por meio da linguagem formal e sistemática, com a utilização de um sistema de símbolos, podendo ser facilmente comunicado ou difundido.

Desta maneira tem-se também que 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 ao que se produz, bens e serviços”. (MONTIJO, 2013, p. 37).

Segundo Stefano *et al* (2014), antes da era do conhecimento, o mundo dos negócios gerenciava os bens tangíveis utilizando práticas contábeis tradicionais, mas a gestão dos intangíveis passou por modificações tornando o conhecimento como chave do sucesso na competitividade das organizações. Os autores demonstram que o conhecimento pode apresentar-se de diferentes tipos, ou seja, o conhecimento codificado ou explicitado é formalizado como um documento, o conhecimento tácito é adquirido ao longo da vida, pela experiência.

Lima (2013), relembra Peter Drucker ao sinalizar no final da década de 60, que o conhecimento tornou-se o capital principal, o centro de custo e o recurso crucial da economia, o que muda as forças produtivas, ou seja, o trabalho, o ensino, o aprendizado, o significado do conhecimento e suas políticas. Aborda também outra questão importante, destacando que o conhecimento cria o problema da responsabilidade dos novos detentores do poder, os homens do conhecimento.

Os autores citados colocam o conhecimento como essencial às organizações, tanto públicas quanto privadas, seja por ser a base da geração de riqueza, por tornar-se o capital principal, e também por ser visto como fator estratégico de produção, devendo ser proporcionado em qualquer nível hierárquico e que essas pessoas sejam colocadas em rede de conhecimento.

Conforme Stefano *et al* (2014), o conceito de gestão do conhecimento tem atraído a atenção nos últimos anos. Existe uma variedade de definições, mas é possível observar que muitos dos conceitos ressaltam o contexto das organizações empresariais e o conhecimento organizacional. Como visto, ao se elevar o conhecimento ao patamar de ativo de maior importância na organização, a gestão do conhecimento torna-se um processo capaz de difundir o conhecimento dentro da organização.

O conceito de capturar e comunicar conhecimento nas organizações não é uma novidade e vem sendo realizado por meio de treinamentos e programas de desenvolvimento de pessoal e ainda pelo emprego de manuais de procedimentos. Durante décadas, o uso do processo de treinamento foi consequência da necessidade de profissionalização do pessoal e de acordo com Pacheco *et al* (2009), utilizando apenas a educação formal, que não apresentava soluções às organizações para que elas alcançassem ganhos de escala significativos, mas era a única metodologia que as corporações dispunham para preparação dos colaboradores.

Atualmente, alguns treinamentos tornaram-se ineficientes em virtude de em muitos casos não terem sido avaliados e não proporcionarem a visão do todo. Conforme Pacheco *et al* (2009), o treinamento possui um foco bem demarcado tornando o processo de aprendizagem restrito. Com o surgimento de novas tecnologias e da globalização, apareceram outras necessidades de desempenho, que incluíam inovação, agilidade e transformação da aprendizagem em vantagem competitiva.

De acordo com Stefano *et al* (2014), a gestão do conhecimento acrescenta a esses métodos, a tecnologia da informação que dá apoio à criação sistemática, integração e disseminação do conhecimento.

2.1 Aprendizagem

Segundo Souza (2004), a partir da década de noventa, o conceito de aprendizagem organizacional ganhou notoriedade, atribuída ao forte valor explicativo que apresenta para os processos de mudança organizacional, lembrando-se que a preocupação em favorecer aprendizagens emerge em um contexto competitivo no qual a inovação em produtos e processos é nuclear à sobrevivência de organizações. Trata-se, assim, de buscar responder, por meio do conceito, como organizações agem para conquistar os resultados que indicam a realização de aprendizagens. Busca-se compreender que estruturas organizacionais, que políticas de gestão de pessoas, que cultura, que valores, que tipos de liderança, que competências, que aspectos, enfim, podem favorecer ou colocar obstáculos nos processos de aprendizagem.

Souza (2004), salienta também que o conceito de aprendizagem organizacional se difunde através do livro *A quinta disciplina*, de Peter Senge (2013), embora jamais afirme que se trata de um modelo a ser seguido, copiado ou imitado, o corpo de ideias contido no texto de *A quinta disciplina* é apreciado pelo seu valor prescritivo e, assim, bastante diferente da literatura acadêmica.

Senge (2013), informa que nas organizações que aprendem, as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades de criar e recriar o futuro em ações conjuntas, objetivando a conscientização da equipe, através de mudanças e de alterações pessoais para que possam

questionar constantemente seus modelos mentais e criarem ambientes seguros para que outras pessoas possam fazer o mesmo. Isto dá liberdade à aspiração coletiva, como também aprendem juntas levando a organização a ser mais eficaz como um todo.

Souza (2004), destaca que a aprendizagem organizacional é chave para a competitividade e sobrevivência de organizações; que a aprendizagem organizacional é um fenômeno ao mesmo tempo individual e coletivo; que a aprendizagem organizacional está intrinsecamente relacionada à cultura das organizações; que a aprendizagem organizacional é um fenômeno que apresenta uma dinâmica paradoxal. Enquanto organizar sugere a ordem, aprender sugere desordem, sendo que é a composição entre ordem e desordem que está na raiz dos processos de mudança e aprendizagem organizacional.

Para Fleury (2014), o processo de aprendizagem em uma organização não envolve só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também definir novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. Mais que conhecimento é necessário que a aprendizagem enfoque as atitudes, pois apenas por meio das atitudes dos funcionários, os resultados são alcançados.

Portanto conforme os autores citados, a aprendizagem vai além dos treinamentos mecânicos ou puramente técnicos, devem possibilitar ao funcionário compreender o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno e auxiliar também na mudança de suas atitudes.

As organizações ainda segundo a autora têm sistemas cognitivos e memórias e desenvolvem procedimentos padrões para lidar com problemas e esses modelos que Fleury (2014), denomina rotinas, vão sendo incorporados, de forma explícita, ou inconsciente na memória da organização, o que resulta no jargão – sempre foi assim. A mudança de comportamento não é o único indicador de que a aprendizagem ocorreu, mas possibilita que este conhecimento possa ser recuperado pelos membros da organização.

Para Senge (2013), as empresas do futuro serão aquelas que descobrirem como fazer com que as pessoas se comprometam e queiram aprender, desde o chão de fábrica até a alta gerência. Não basta ter uma única pessoa aprendendo pela empresa. Não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do “grande estrategista”. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. Para se ter sucesso nesse sentido, faz-se necessário o

domínio de cinco disciplinas básicas de aprendizagem, definidas pelo autor: Domínio pessoal, Modelos mentais, Objetivo comum (visão compartilhada), Aprendizagem em equipe e Pensamento sistêmico (a quinta disciplina).

No serviço público essa questão é um desafio, segundo Souza (2004), a gestão dos servidores públicos baseada em competências pressupõe alguma forma de sistema aberto de seleção baseada em competências para os profissionais (exceto, talvez, no topo da hierarquia). Vê-se ainda um foco de aprendizagem para determinadas carreiras vistas como estratégicas dentro do serviço público, toda a cadeia produtiva não é contemplada ao se pensar em uma ligação entre as competências e a gestão por desempenho.

Os autores Senge (2013), Souza (2004), e Fleury (2014), enfatizam a necessidade da aprendizagem em toda a cadeia produtiva e não apenas para o alto escalão, pois, com a velocidade das mudanças tecnológicas e econômicas, para o conhecimento sair do topo e ir até a base demora muito e não se tem mais tempo para essa espera.

Kanaane (2010), faz uma reflexão sobre como deve ser a aprendizagem organizacional, o que chama de aprendizagem de duplo ciclo, ou seja, a aprendizagem a partir das experiências vivenciadas pelos membros da organização. À medida que este enfoque passa a ser incorporado pelos funcionários inicia-se um processo auto-regulado pelos membros que as compõem, no sentido de incorporar e rever os aspectos inerentes aos papéis profissionais, tornando-os aceitáveis com maior flexibilidade e maior adaptabilidade às circunstâncias.

Segundo Kanaane (2010), esse processo terá resultados significativos se os funcionários trocarem feedbacks sobre as respectivas posturas, como decorrência o impacto no quadro geral de mudança, contribuindo para o processo de desenvolvimento organizacional como um todo.

Mariotti (1999), também acredita que o processo educacional na empresa pode trazer melhorias significativas aos resultados da mesma, no entanto ele alerta que não é possível conceber que ao implementar um processo de educação continuada, em um curto espaço de tempo as pessoas modificarão seu comportamento.

Os autores Fleury (2014), Kanaane (2013), Mariotti (1999), consideram que é preciso mudar a atitude mental das pessoas e que o modo de vida atual é resultado de comportamentos longamente condicionados pela educação convencional, além do que a cultura organizacional precisa ser modificada em diversas organizações para que a educação

organizacional não seja encarada como custo, mas como investimento para o desenvolvimento do capital intelectual (pessoas, mercado, estrutura),

Vê-se, portanto que a educação organizacional deve estar em consonância com outras estratégias da organização, ou seja, com a conscientização, a valorização do funcionário e o alcance de resultados.

As posições dos referidos autores possibilitaram apreender as diversas concepções sobre o processo de gestão do conhecimento e aprendizagem. É evidente que os desafios são evidenciados no cotidiano das organizações no cenário nacional.

No próximo item será abordado como se processa a gestão do conhecimento nas organizações públicas.

2.2 Gestão do conhecimento nas organizações públicas

As eras: agrícola, industrial ou do conhecimento são fruto de mudanças tecnológicas, sociais e culturais que, com o passar do tempo, acabam por moldar uma nova economia, o tempo entre o aparecimento de uma e outra não é o mesmo em todos os países, setores e atividades. O início de uma era não finaliza a anterior, elas se superpõem. Há países que, ainda hoje, encontram-se em plena era agrícola, e tem-se países cuja riqueza já há algum tempo vem predominantemente de produtos e serviços intensivos em conhecimento, como a indústria de software, design, moda, serviços de alta complexidade prestação de serviços ao município, entre outros.

Em especial no setor público, o que se pode prognosticar à luz do que ocorre no mercado privado, é que em todos os níveis, do operacional ao estratégico, o insumo conhecimento tem passado de necessário a fundamental. Este novo cenário recomenda, portanto, uma mudança organizacional dos governos, com vistas a priorizar a criação e o compartilhamento do conhecimento e o estabelecimento de um ambiente favorável à inovação continuada.

No Brasil, segundo Amaral (2008), o Estado, em busca de eficiência e de resultados dos serviços prestados, necessita transformar e construir novas práticas de gestão, bem como formar servidores orientados ao mesmo tempo para a eficiência e resultados. Assim, o servidor público deve ter aptidão para lidar com relações complexas e interdependentes, como também com o contexto de escassez. “Precisamos preparar servidores para saber agir e

atender demandas sempre crescentes e sem recursos suficientes (humanos, tecnológicos e orçamentários)”. (AMARAL, 2008, p. 2)

De acordo com Amaral (2008), para criar valor público, é preciso produzir serviços, resultados e confiança com relação às ações do setor público. Assim, a capacitação é um instrumento estratégico para ampliar a habilidade do governo e proporcionar aos servidores o uso de novas tecnologias e práticas de gestão para obter transparência e eficiência em suas ações.

Na esfera da Administração Pública Federal brasileira, o processo de capacitação de servidores é regido pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, tendo como principais finalidades o desenvolvimento contínuo do servidor com o intuito de melhoria da eficiência, e eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, adequando as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual.

O Decreto 5.707, de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), trouxe a capacitação do servidor público para o centro da questão e, como diretiva legal, passou a exigir da administração pública a adoção de estratégias mais eficazes de capacitação do servidor para que serviços de qualidade possam ser oferecidos ao cidadão.

A capacitação contribui para mudar a gestão pública, para inovar e melhorar a capacidade de atender mais e melhorar a qualidade do serviço público (AMARAL, 2008).

Em 23 de fevereiro de 2006, através do Decreto no 5.707, foi instituída para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Esse marco legal trouxe orientações para o desenvolvimento permanente do servidor, visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

O Decreto apresenta conceitos sobre gestão por competências e especifica novos métodos e entrega de eventos de capacitação e desenvolvimento. Segundo o PNPD, gestão por competência é a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Pelo referido arcabouço legal, todos os órgãos da administração pública federal devem implementar o modelo de gestão por competências para planejar, executar e avaliar suas ações de capacitação.

No âmbito municipal, diferente do Federal, não foi instituído um único Decreto para o Desenvolvimento de pessoal, mas três decretos que tratam do conhecimento e

aprendizagem. No primeiro trimestre de 2010 foi publicado o Decreto 51.369 que institui a Política Municipal de Gestão do Conhecimento e Inovação no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo.

Em seus artigos a política tem como finalidade: a melhoria da eficiência, eficácia, efetividade; a promoção da transparência na gestão pública; o incentivo à criação de cultura voltada para a importância da inovação e da geração e compartilhamento de conhecimento; a promoção de oportunidades de aprendizado contínuo aos servidores municipais; a capacitação dos servidores municipais para adoção de ferramentas de informática e uso das tecnologias da informação e a divulgação dos resultados e benefícios da implantação da Política Municipal de Gestão do Conhecimento e Inovação.

Vê-se algumas semelhanças com o Decreto 5.707/2006, como a melhoria da eficiência e eficácia, o desenvolvimento dos servidores e o contínuo aprendizado, a questão da divulgação dos resultados e em âmbito municipal há também uma preocupação com a transparência e o envolvimento do cidadão em participar e influenciar nas decisões político-administrativas.

Segundo Carlos (2009), a reinvenção do governo a partir do uso do conhecimento como fator estratégico de produção, por exemplo, utilizando o banco de ideias proposto no Decreto acima, permite gerar boas ideias que ampliem o poder de coordenação e a efetividade das políticas públicas a serem implementadas, a geração e a implantação de boas ideias é um desafio que permeia toda a administração. Quando o autor fala em produzir ideias, não se restringe a um conjunto selecionado de “iluminados” situados nos escalões superiores da organização. Ao contrário, elas devem ocorrer em qualquer nível hierárquico, como fruto do trabalho de pessoas conhecedoras das minúcias do serviço público, devidamente qualificadas e colocadas em rede.

Em relação às diretrizes do Decreto nº 51.369/20100, tem-se: o planejamento e execução de iniciativas inovadoras; o emprego da gestão do conhecimento na preparação e capacitação dos servidores municipais; a mensuração dos resultados e benefícios do uso da gestão do conhecimento e das iniciativas inovadoras em governo; a ampla divulgação das ações, resultados e benefícios da gestão do conhecimento e das iniciativas inovadoras em governo; o desenvolvimento da cultura de inovação e compartilhamento de conhecimentos e informações; a promoção e o fomento à participação em iniciativas e eventos próprios e de terceiros, voltados à gestão do conhecimento e inovação; a promoção de modos inovadores de organização e gestão para o serviço público e a promoção do uso intensivo das tecnologias da

informação – TI, com aplicações relacionadas às práticas de gestão do conhecimento e inovação.

Carlos (2014), afirma que se vive hoje em uma nova sociedade, articulada em rede, no qual o conhecimento é o insumo líder e a inovação uma constante, na qual os governos obrigatoriamente deverão se inserir. Ignorar esses novos tempos e os desafios que eles trazem significa comprometer a gestão pública, degradar, ainda mais os serviços ofertados e perder a capacidade de propor e implementar políticas públicas arejadas e criativas compatíveis com demandas complexas que marcam os nossos dias.

A responsabilidade é dos órgãos municipais da Administração Direta, pois devem elaborar e implementar programas para as ações de gestão do conhecimento e inovação nos respectivos âmbitos de atuação. Tendo como instrumentos de Gestão do Conhecimento e Inovação: rede de conhecimento; capacitação; banco de talentos; banco de ideias; “wikipublic”: processo de construção colaborativa do conhecimento sobre o serviço público por meio do uso da “wiki” e informações georreferenciadas com o uso do Mapa Digital da Cidade.

Para Carlos (2014), será preciso desenvolver ajustes organizacionais, programas de capacitação, métodos, técnicas e ferramentas apropriados, o que necessita tempo, da mesma forma que a era agrícola deixou um legado difícil de ser rompido pela indústria, esta última também criou modelos mentais, paradigmas, posturas que não se modificam rapidamente. Espera-se que com o avanço da economia do conhecimento, onde a produção de riqueza é baseada no conhecimento, os governos que mais cedo perceberem e praticarem essas mudanças tornem-se referências a serem progressivamente absorvidas pelos demais, caso contrário possivelmente haverá perda na capacidade de atender as necessidades do cidadão.

Tem-se divergências entre os autores abaixo sinalizados sobre a construção de modelo de gestão do conhecimento específico e diferenciado para o serviço público.

Para Batista (2012), é necessário construir um modelo específico de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira.

Já Abdullah e Date (2009), citam as seguintes razões que os setores público e privado têm em comum para implementar Gestão do Conhecimento - GC: *i)* atrair e manter o capital humano; *ii)* promover o capital social; *iii)* criar e usar o capital estrutural, *iv)* compartilhar processos e melhores práticas (em combinação com práticas inovadoras), e *v)* estimular a colaboração. Assim, pode-se argumentar que não é necessário construir um modelo específico para a administração pública brasileira, basta adotar um modelo teórico construído para organizações privadas e adaptá-lo às características específicas de uma organização pública.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), adotou na construção do seu modelo de GC duas perspectivas complementares: o *SET KM Model*, ou seja, resultados de diferentes conjuntos de estudos e pesquisas realizados por dois dos autores na última década, essa metodologia, de natureza qualitativa, baseia-se no estudo de casos múltiplos com unidades incorporadas de análise e três critérios foram observados para o julgamento da qualidade do projeto de pesquisa: validade do construto, validade externa e confiabilidade; e o *Knowledge Based View of Organizations*, ou seja, a empresa baseada no conhecimento. O modelo construído com a participação dos funcionários da empresa é formado por quatro eixos dinâmicos: *i*) estratégia (conceito estratégico do uso da informação e do conhecimento; *ii*) ambiente – quatro grupos de condições promotoras (social-comportamental, comunicação/informação, cognitiva/ epistêmica e gerencial/negócio; *iii*) caixa de ferramentas (conjuntos de ferramentas de Tecnologia de Informação (TI) e práticas gerenciais e *iv*) resultados (ativos tangíveis e intangíveis). (ALVARENGA NETO; VIEIRA, 2011).

O Instituto Nacional do Câncer (Inca), também implementou um modelo de sistema de GC com quatro passos (criação, estruturação, compartilhamento e aplicação do conhecimento), baseado no trabalho de Bose (2003), que descreve o conhecimento como um processo que extrai, transforma e dissemina informação a ser compartilhada e reutilizada em toda a organização. Esse modelo conta com a contribuição de Thomas Davenport e Laurence Prusak que descrevem os quatro maiores objetivos dos sistemas de GC: criar a substituição do conhecimento, aumentar o acesso ao conhecimento, melhorar o ambiente do conhecimento e gerenciar o conhecimento como um ativo intangível (BARBOSA *et al.*, 2009).

No entanto, alguns especialistas discordam deste argumento, Cong e Pandya (2003), argumentam que é necessário um modelo genérico de GC para o setor público porque as diferenças entre os setores público e privado alteram a implementação da estratégia de GC.

Snowden (2002), destaca que no setor público os sistemas de valores são diferentes e que os sistemas de avaliação também. Por isso, segundo ele não faz sentido o setor público copiar o setor privado na área de Gestão do conhecimento.

Em concordância com a posição de autores como Snowden (2002), Batista (2012) e Carlos (2014), que defendem a necessidade de um modelo específico de GC para o setor público, justifica-se essa posição com algumas premissas que levam à conclusão de que é necessário – com o objetivo de orientar as organizações públicas na implementação da GC – construir um modelo genérico (que sirva para todas as organizações públicas), holístico (que permita um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que vise alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho), e específico de GC para a administração

pública brasileira.

Para entender o porquê dessas premissas, é importante conhecer o conceito de administração pública e as diferenças entre organizações públicas e privadas. Entende-se administração pública como: (...) o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, legislativo e judiciário), e em esferas (federal, estadual e municipal). (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007, p. 54).

As organizações públicas têm como público-alvo partes interessadas, tais como: cidadãos, usuários, governos municipal e estadual, sindicatos, associações de classe, servidores públicos, grupos de pressão etc. Já as privadas são responsáveis principalmente por seus acionistas. O papel dessas organizações é assegurar o retorno do investimento deles. (CONG; PANDYA, 2003).

Esse fato é relevante porque um modelo de GC para a administração pública brasileira deve incluir as dimensões Cidadão-usuário e Sociedade e a GC pode desempenhar um papel importante na administração pública ao aumentar a capacidade social e ao contribuir para que o cidadão e a sociedade civil participem efetivamente no processo de tomada de decisões das organizações públicas. (WIIG, 2002, p. 224 *apud* MONAVVARIAN; KASAEI, 2007).

Enquanto as organizações privadas buscam sobreviver e por essa razão devem se preocupar constantemente em ser mais competitivas por meio da adoção de novos métodos e ferramentas de gestão, como a GC. Por outro lado, as organizações públicas não enfrentam essa ameaça, a mudança no setor público não é motivada por competição, esse setor lida com prestação de serviços, fornecimento de informações, compartilhamento e uso do conhecimento. (CONG; PANDYA, 2003).

A administração pública ao implementar a GC busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social. Essa premissa é relevante, pois o modelo de GC para a administração pública brasileira deve contemplar a dimensão Resultados da GC para assegurar que, de fato, as iniciativas em GC tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento. Além disso, a GC está relacionada e deve promover os princípios contemplados no Artigo 37

da Constituição Federal, a saber: A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência ... (BRASIL, 2008, p. 32 e 33).

Assim, não basta uma organização pública melhorar – por meio da GC – a qualidade de um serviço público prestado à população sem observar, por exemplo, o princípio constitucional da impessoalidade, isto é, tratar de maneira igual todos os cidadãos-usuários. No setor público, é importante relacionar também os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento), com a aprendizagem e a inovação. No entanto, a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

É necessário que um modelo de GC para as organizações públicas relacione os processos de GC com a aprendizagem e a inovação de forma contextualizada.

É importante que um modelo de GC específico para a administração pública estabeleça a relação entre gestão do conhecimento e resultados organizacionais para que seja possível avaliar – como faz o instrumento do Gespública – seu impacto sobre a melhoria de processos, produtos e serviços prestados à população.

Segundo Batista (2012), um modelo de GC adequado para orientar as organizações públicas brasileiras deve: ser simples; prático; ter definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a administração pública; contemplar as partes interessadas da administração pública, em especial o cidadão e a sociedade; ter sólida fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura sobre modelos de GC (*KM Frameworks*); ser relevante e útil para as entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e da administração pública direta e indireta; ter linguagem e conteúdo adequados à administração pública; estar relacionado com as iniciativas da administração pública na área de excelência em Gestão Pública (em especial o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização), e, conseqüentemente, que associe GC com resultados institucionais ou desempenho organizacional.

É possível dizer que os decretos, tanto em nível federal quanto municipal, colocam esses pontos em suas premissas, entretanto é restrita a prática desses modelos no serviço público, não como medidas isoladas mas como a instituição da política de forma eficiente e eficaz para todos os servidores, visando a eficiência e eficácia organizacional.

O próximo capítulo trata dos aspectos voltados ao processo de capacitação.

CAPÍTULO 3 - Processo de Capacitação

No presente capítulo tem-se como propósito caracterizar os aspectos envolvidos no processo de capacitação.

Segundo Ferraz (2002), na economia moderna, a relação entre trabalho humano, tecnologia e máquina passa por uma transformação, pois não trata apenas de ensinar o homem a operar uma máquina e esperar que o produto final do trabalho seja consequência quase total do desempenho da máquina. Com a velocidade das mudanças tecnológicas há um esgotamento da capacidade de se manter suas novidades por muito tempo, copiar tornou-se fácil e com produtos iguais e a propaganda sem a mesma força de antes, o serviço começa a ocupar um papel cada vez mais importante como diferencial competitivo, e o serviço é realizado pelas pessoas.

Conforme Ferraz (2002), os centros de treinamento nas empresas, cuja missão era preparar o funcionário para o trabalho tanto na indústria como no comércio, são iniciativas bastante antigas que datam do início do século XX em sua maioria, confundindo-se com o avanço da sociedade industrial. Desde a década de 30, os departamentos de treinamentos de vendedores existem de forma bastante estruturada nos Estados Unidos, quando, devido à queda na Bolsa de Nova York, a demanda se reduziu bruscamente, levando as empresas a treinar seus homens de vendas para serem capazes de levar o cliente a comprar.

O conceito de capacitação segundo Pacheco *et al* (2009), surge com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes. A capacitação faz com que uma pessoa adquira conhecimentos e os compreenda, com o objetivo de atuar em uma atividade profissional predeterminada com competência.

Durante um longo período segundo Pacheco *et al* (2009), o processo de capacitação apresentou falhas pelo fato de não permitir uma visão sistêmica da organização, pois seu foco era voltado ao aspecto técnico-operacional. E por isso imediatista, como método de instrução e transmissão de informações técnicas.

Neste sentido, o estudo da andragogia trouxe contribuições significativas para as melhores formas de aprendizagem, adotando uma visão mais abrangente de aprendizagem, contribuição essa de autores como Paulo Freire e Malcom Knowles. (PACHECO *et al*, 2009)

A importância do aprendizado na fase adulta é indiscutível, se assim não fosse, não haveria tanta preocupação com os Programas de capacitação nas organizações, mas a complexidade em elaborar, revisar e criar métodos para o público adulto tem sido um desafio das instituições de ensino e das empresas. Com o aumento da competitividade e a busca pela melhoria contínua e por resultados, os métodos de aprendizagem e o aproveitamento do conhecimento pelo funcionário torna-se importante ferramenta para garantir ganhos competitivos, crescimento e redução de custos.

A educação é um instrumento necessário às mudanças crescentes e ao desenvolvimento no país. Sua importância é inquestionável, no entanto a falta de investimento na qualificação e educação dos trabalhadores é um dos maiores obstáculos ao progresso (EBOLI, 2013a).

Eboli (2013a), afirma ainda que a educação será a chave para conquistar e consolidar a vantagem competitiva nos países nas próximas décadas. Na era do conhecimento, a base geradora de riqueza das nações será constituída por sua organização social e pelo conhecimento que ela poderá abarcar, colocando dessa forma o ser humano como eixo central desse processo.

Eboli (2013a), também enfatiza que as áreas de Treinamento e Desenvolvimento - T&D estão adquirindo sobre as demais funções da gestão de pessoas uma relevância propiciada pela era do conhecimento. A migração do T&D tradicional para a educação corporativa deu foco e força estratégicos para a capacitação de pessoas, evidenciando-se, atualmente, como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida.

3.1 Planejamento do processo de capacitação

Milkovich e Boudreau (2008), concordam ao dizer que os investimentos em capacitação estão associados ao aumento da lucratividade a longo prazo, e nas organizações que reorganizam suas operações baseadas em programas com o trabalho em equipes em concordância com a educação do trabalhador. Ao desempenhar papel fundamental no desenvolvimento e fortalecimento dessas competências, o treinamento tornou-se a coluna vertebral da implementação de estratégias.

O termo treinamento é muitas vezes usado de forma casual para descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros.

Segundo Milkovich e Boudreau (2008), muitos especialistas distinguem: treinamento, como sendo um processo sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes resultando em uma melhoria da adequação entre as características dos funcionários e as exigências dos papéis funcionais, já o desenvolvimento é um processo de longo prazo que visa aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários com vistas a torná-los futuros talentos na organização, o desenvolvimento é mais abrangente, inclui não só o treinamento, mas a carreira e outras experiências.

Bohlander, Snell e Sherman (2010), afirmam que o objetivo de capacitar é contribuir para a realização das metas gerais da empresa, e que os gerentes necessitam manter-se atentos às metas e estratégias da empresa e orientar o treinamento de acordo com elas.

Chiavenato (2010), concebe o processo de capacitação assemelhando-se a um modelo de sistema aberto como uma série de procedimentos e formas para conseguir a aprendizagem de habilidades, conceitos e atitudes: Entradas (*inputs*), como treinando, recursos organizacionais, objetivos etc. Processamento ou operação, como processos de ensino-aprendizagem, programas de treinamento etc. Saídas (*outputs*), como conhecimentos, habilidades, atitudes, eficácia organizacional etc. Retroação (*feedback*), como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento.

Segundo Milioni (2013b), o processo de capacitação vem passando por inúmeras transformações ditadas pelas demandas culturais e econômicas das empresas e de seus diversos ambientes: o da competitividade e da excelência de processos, produtos, serviços e visões de rumos e tendência, destacando o ser humano como diferencial. E no serviço público na busca da excelência no atendimento das necessidades do munícipe-cidadão.

Para Milioni (2013b), as ações de capacitação há muito deixaram de ser mero benefício, vantagem ou direito natural dos colaboradores, mas levá-las ao suprimento das demandas organizacionais é o maior compromisso ético e técnico do gestor da área e esse compromisso precisa da oxigenação e da inspiração que se pode obter não sem algum esforço do estudo do processo de treinamento ou educação empresarial.

O levantamento de necessidades, primeira etapa do planejamento de Programa de capacitação, para Milioni (2013a), é concebido como diagnóstico, quando focado nas prioridades dos estudos efetuados, são pré-requisitos dos resultados relevantes que devem ser creditáveis aos eventos de capacitação, preferencialmente transformados em cifras que ilustrem e comprovem o retorno do capital investido. Posteriormente ao diagnóstico se faz necessária a execução do Programa que deve ser conduzido de forma que a aderência entre a necessidade e seu provimento, deve ser prontamente atendida em consonância com as

transformações da modernidade e da economia no Brasil.

Segundo Brandão (2012), as organizações ao diagnosticarem necessidades de desenvolvimento de competências, podem estruturar e implementar programas de capacitação profissional com o intuito de promover a aprendizagem dos funcionários. Seja qual for o evento de capacitação, curso, oficina, workshop, é necessário planejar e neste planejamento deve-se informar e levar em consideração os objetivos educacionais, os conteúdos a serem abordados, a sequência de apresentação desses conteúdos, a estratégia didática a ser utilizada e os critérios de avaliação.

As competências individuais que se pretende desenvolver com a capacitação integra os objetivos educacionais, nesse item é necessário explicitar por exemplo que ao final de determinado curso, o aluno (funcionário), será capaz de desenvolver determinada competência.

Esses objetivos são divididos em gerais e específicos, sendo o primeiro segundo Brandão (2012), também denominado de objetivo final, que diz respeito às competências que se espera do indivíduo ao final do curso e no caso dos específicos referem-se às competências esperadas dos participantes ao final de cada etapa do treinamento. As competências desenvolvidas dos objetivos específicos, juntas devem formar a competência do objetivo geral do treinamento.

Estabelecidos esses objetivos é possível então definir os conteúdos relacionados. O planejamento educacional envolve o estabelecimento de requisitos e a sequência de ensino dos conteúdos e a escolha da estratégia de apresentação a ser utilizada, é preciso levar em conta o público alvo, pois segundo Brandão (2011), nem todas as estratégias e atividades de ensino são igualmente eficientes para promover o desenvolvimento de competências.

Brandão (2012), conclui que o mapeamento de competências pode ser aplicado ao diagnóstico de necessidades de aprendizagem e ao consequente planejamento de ações de capacitação voltadas às necessidades organizacionais de competências. Após esse planejamento e a execução do treinamento, as competências que constituem seus objetivos educacionais podem ser utilizadas também para avaliar os resultados da capacitação.

Há ainda a etapa de mensuração de resultados de capacitação, segundo Pacheco *et al* (2009), apresenta um alto grau de eficiência quando as estratégias de capacitação e desenvolvimento se vinculam às atividades geradores de receita, pois os retornos financeiros são a medida exata da sobrevivência e permanência da educação empresarial no cenário organizacional.

Nos próximos subcapítulos aborda-se as operações para a elaboração de um

Programa de capacitação com foco na gestão por competências.

3.1.1 Diagnóstico de Necessidades

Behmer (2002), apresenta uma forma de diagnosticar as necessidades de treinamento traçando uma lista de oportunidades para que esse levantamento seja realizado, primeiramente, a entrevista de desligamento como oportunidade de aumento de produtividade ou de retenção de talentos por meio da capacitação. Assesment center - sistema estruturado para avaliar competências ou habilidades específicas de determinadas pessoas que fornece relatório de potencialidades e oportunidades de desenvolvimento do funcionário.

As mudanças organizacionais na visão de Behmer (2002), são também oportunidades de diagnóstico a medida que esses movimentos requerem novas informações, habilidades e competências dos funcionários. Além de situações como a introdução de novas tecnologias, identificação e conflitos, índices de acidentes de trabalho, baixa produtividade, pesquisa de clima ou encontro com o presidente da empresa, apresentam canais para identificar as necessidades de capacitação.

Felippe (2013), atrela a identificação das necessidades às competências. Em sua opinião ao identificar claramente o problema, ou a necessidade é um fator fundamental. O sistema de treinamento e desenvolvimento é iniciado pela análise e explicação de variáveis como: mudanças, objetivos, visão, valores e metas organizacionais, para isso é necessário o envolvimento da alta cúpula, chefia e funcionários para se atingir o sucesso. Para alavancar as competências organizacionais e humanas é preciso investigar e entender quais são os problemas, dificuldades, forças restritivas e propulsoras para o desenvolvimento da organização e das pessoas que as compõem.

No sentido de investigar as forças propulsoras e restritivas para o desenvolvimento da organização, Felipe (2013), define três diferentes níveis de levantamento: o primeiro denominado: Análise da organização total - sistema organizacional, objetivos, missão, valores, filosofia, competência crítica do negócio; que deve acompanhar o crescimento da organização ou a criação de novos produtos ou serviços, por exemplo, sendo assim as necessidades de treinamento e capacitação precisam ser levantadas periodicamente, pesquisadas e analisadas para estabelecer programas de treinamentos e desenvolvimentos adequados para suprir esta necessidade. O segundo nível é o da Análise de recursos humanos – do ponto de vista tanto da quantidade como da qualidade dos colaboradores e análise da

força de trabalho e o terceiro a Análise das operações e tarefas – voltadas aos processos operacionais, habilidades necessárias, fases dos processos e melhoria contínua. Esses três níveis englobam toda a organização a medida que se torna possível realizar um levantamento mais completo, enfocando todas as áreas e processos da empresa.

Bohlander, Snell e Sherman (2010), utilizam esses mesmos três níveis para validar a necessidade de treinamento, primeiramente analisando a empresa e seus limitadores de recursos, a tarefa executada através da descrição de cargos, a especificação para identificar as atividades desempenhadas num cargo específico e a análise da pessoa determinando quais funcionários precisam de treinamento e quais não requerem, evitando um investimento desnecessário para a empresa e a desmotivação do colaborador.

Segundo Graceffi (2013), uma vez identificadas as necessidades de aprendizado de cada colaborador e, considerando-se a totalidade das necessidades comuns, tem-se a quantidade de pessoas a serem treinadas em determinado tema.

3.2 Programa de Capacitação

Behmer (2002), aborda a questão da criação de uma política de capacitação, instrumento que norteará as diretrizes do Programa de capacitação, é um meio formal de definir e esclarecer o contexto em que os treinamentos serão realizados.

Para Pacheco *et al* (2009), após estabelecer o conjunto de objetivos para a área de capacitação e desenvolvimento, é necessário estruturar um plano de ação, nesta etapa definem-se os projetos e programas a serem implementados. Este plano de ação compreende a tecnologia disponível, os recursos, o modelo educacional e a infraestrutura. A execução do plano de ação está diretamente ligada ao cumprimento dos programas de capacitação e desenvolvimento e a aplicação das avaliações das programações e eventos.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2010), é preciso conceber o tipo de ambiente necessário para aumentar o aprendizado, pois o sucesso dos Programas de treinamento depende de saber utilizar as informações, obtidas no processo de levantamento de necessidades. Os autores acreditam que a concepção do treinamento deve focalizar pelo menos quatro questões relacionadas:

- objetivos instrumentais – descrevem as habilidades ou os conhecimentos a serem adquiridos e/ou atitudes a serem mudadas;

- prontidão e motivação do treinando – refere-se tanto a sua maturidade quanto à sua experiência, muitas vezes é desejável agrupar indivíduos de acordo com sua capacidade para aprender, conforme determinado pela pontuação em testes, e fornecer um tipo alternativo de instrução para aqueles que precisam disso;
- princípios de aprendizagem - visto que o sucesso ou o fracasso de um programa de treinamento está frequentemente relacionado a certos princípios de aprendizado, os gerentes e também os funcionários devem entender que os métodos ou as técnicas de treinamento diferentes variam na medida em que se utilizam esses princípios; e
- características dos instrutores – o sucesso do treinamento dependerá das habilidades de ensino e das características pessoais dos responsáveis por conduzir o treinamento.

No que diz respeito aos princípios de aprendizagem vale destacar o estabelecimento de metas para focalizar e motivar o comportamento, utilizando exemplos relacionados ao trabalho o que dá significado a aprendizagem, mas atentando-se para as diferenças individuais no sentido do aprendizado. A utilização da modelagem também aumenta a importância do treinamento comportamental dando oportunidade ao treinando de praticar suas tarefas do mesmo modo que se espera que ele as desempenhe no trabalho real, utilizando a prática ativa e a repetição. Focar no aprendizado do todo versus a parte, para que o treinando tenha uma visão ampla da sua parcela de contribuição no trabalho como um todo e sempre dar a devida importância ao *feedback* e reforço para reconhecer os resultados e motivar o funcionário.

Para Graceffi (2013), definir a época ideal para o treinamento é muito importante pois consiste em determinar o momento em que cada necessidade de treinamento deve ser suprida. O plano de carreira também pode ser um aliado nesse processo pois ele define previamente quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários a cada cargo e as épocas em que deverão estar aptos a uma promoção e a atribuição de novas responsabilidades.

Graceffi (2013), também afirma que é preciso classificar as necessidades quanto aos conteúdos e aí se utiliza do CHA - conhecimentos, habilidades e atitudes, definindo a metodologia para atender cada necessidade de treinamento e desenvolvimento, por exemplo, para conhecimento o método deve tratar de saber porque fazer esse procedimento; para habilidades capacitar-se pelo exercício prático é a melhor opção e as atitudes podem ser aprendidas, substituídas e/ou desenvolvidas por meios associativos conscientes que originem novas imagens ou novos registros afetivos e comportamentais, ou que alterem os registros

antigos, sempre que haja interesse pessoal amparado por forte e contínua imaginação do prazer na melhoria idealizada.

No entanto independente da metodologia empregada, Graceffi (2013) faz um alerta sobre a documentação de cada evento contendo conteúdo, material de apoio e planos de aulas, bem como cronograma especificando a ordem e a duração de cada ação de aprendizado. As próximas etapas são identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados, orçar os investimentos e obter a aprovação do Programa de treinamento com uma apresentação que deve conter demonstrativos quantitativos, financeiros e econômicos e enfatizar os valores que se agregam à empresa.

Na execução é necessário conforme o autor, organizar e delegar responsabilidade, expor os Programas aos executores e divulgar o programa de treinamento a todos os interessados permitindo que programem sua participação. Além da produção dos materiais e programas especiais de computador, uso das salas e equipamentos necessários. E para finalizar é preciso ter controle de inscrições e de frequência, com todos esses procedimentos bem definidos a execução do Programa será muito mais eficaz para a empresa.

3.2.1 Avaliação do Programa de Capacitação

Segundo Pacheco *et al* (2009), existem diferentes entendimentos sobre o conceito de avaliação, que variam desde a dimensão medida até a avaliação de valores intangíveis como a mudança de atitude. A avaliação de aprendizagem e educação corporativa abrange vários atributos a serem mensurados: compreensão dos objetivos dos programas implementados, retenção do conhecimento, aceitabilidade dos conteúdos, mudança ou transformação de comportamento e ação diferenciada.

Bohlander, Snell e Sherman (2010), mostram que há diversos métodos para avaliar a capacitação que envolve: desenvolvimento de competências, educação continuada, eventos nacionais e internacionais, etc. Os autores destacam quatro critérios básicos: reação ou satisfação; aprendizado; comportamento e resultados.

A avaliação de reação deve ser realizada em todos os treinamentos e pode dar *insights* para o conteúdo e as técnicas mais úteis. É uma das abordagens mais simples e mais comuns para se estimar o valor do treinamento e avaliar as reações dos participantes. Para os autores embora os métodos de avaliação baseados nas reações estejam melhorando, muitas

conclusões sobre a efetividades do treinamento ainda se baseiam em medidas de satisfação que não tem *feedback* específico.

Milioni (2013a), chama a atenção por que muitas vezes coloca-se nesse mesmo questionário valores como a atuação do instrutor e a qualidade do *coffee break*. O calor excessivo em sala de aula pode prejudicar o desempenho do instrutor e a atenção dos alunos, entende-se que há uma relação de causa e efeito entre essas variáveis, por isso recomenda-se que essas variáveis de ambiente do treinamento sejam observadas e analisadas separadamente: um formulário para a parte operacional (ambiente, hospedagem, alimentação, equipamentos), e outro para a parte cognitiva (instrutor, conteúdo, duração).

Pacheco *et al* (2009), relaciona alguns indicadores dessa ferramenta: natureza, profundidade e aplicabilidade do conteúdo, distribuição do volume de informações, metodologia adotada, atuação do facilitador, recursos, duração e resposta de aceitação e satisfação imediata. Deve também quando da sua elaboração ser ponderada com algumas variáveis como motivação, interesse, nível de conhecimento preexistente, contexto sociocultural e expectativas dos participantes.

Milioni (2013a), também recomenda que o questionário de reação não seja feito ao final do treinamento quando os participantes podem estar eufóricos diante de eventuais melhorias que podem ser incluídas em um próximo treinamento ou com pressa para ir para outros compromissos, mas não sendo possível realizar a avaliação após uma semana é melhor fazê-lo ao final do que não fazer.

Conforme Chiavenato (2010), o segundo nível – avaliação de aprendizagem, avalia o treinamento quanto ao nível de aprendizagem e se o participante adquiriu novas habilidades e conhecimentos e se mudou suas atitudes e comportamentos como resultado do treinamento. Palmeira (2013), afirma que neste nível avalia-se o que os participantes aprenderam, ou seja, o que eles passaram a saber, ao final do treinamento. Os testes de conhecimentos e habilidades efetuados antes de iniciar um programa de treinamento oferecem uma linha de base sobre os treinandos que pode ser medida novamente após o treinamento para determinar se houve aprimoramento.

Palmeira (2013), sugere que 70 por cento dos programas de treinamento deveriam ser avaliados nesse nível. O que surpreende é que, no Brasil, tradicionalmente observa-se a avaliação de reação e experimentalmente a avaliação na mudança de comportamento, mas o segundo nível não é tradicionalmente observado, por vivermos em um país no qual provas normalmente são relacionadas a punição e recompensa, aliado ao fato de que usar ferramentas de mensuração de aprendizagem exige um investimento considerável de tempo das pessoas

envolvidas no treinamento.

Para Palmeira (2013), se pensarmos em capacitação com enfoque em competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), é possível rascunhar um teste de múltipla escolha ou discursivo com algumas perguntas que avaliem se o treinando aprendeu o conteúdo transmitido. Uma avaliação anterior e outra posterior ao treinamento podem mostrar a diferença entre o que foi aprendido: o que se sabe depois do treinamento que não se sabia antes. Pode-se também perguntar ao participante que conceitos transmitidos no treinamento são novos para ele. Grupos de controle também pode ser utilizados – comparação entre um grupo de participantes e outro que ainda não participou do treinamento, utilizando-se uma mesma ferramenta de avaliação.

Pacheco *et al* (2009), denomina essa avaliação como sendo avaliação por competências e ressalta que essa não deve ser aplicada logo após o processo de capacitação, pois é necessário um tempo para as fases de experimentação, avaliação de resultados, uso e incorporação da competência e ainda aborda que é possível utilizar provas de habilidades e observação de desempenho por meio da resolução de problemas, exercícios de simulação e realização de tarefas ou projetos.

O terceiro nível ou critério comportamento, pode segundo Palmeira (2013), ajudar na observação do desempenho de cada participante após o treinamento, porque há vezes em que ele aprende, mas não consegue atingir uma mudança no trabalho por motivos extrínsecos, a falta de uma ferramenta no ambiente de trabalho, ou intrínsecos a cada participante, o desejo de mudar (motivação).

Chiavenato (2010), dá o nome de desempenho ao invés de comportamento a esse terceiro critério. Segundo ele, esse critério avalia o impacto no trabalho através das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes que mudam o comportamento. As mudanças de comportamento devem ser avaliadas através de observação, avaliação 360° ou pesquisas com os colaboradores.

Segundo o autor, se não há mudanças comportamentais então o treinamento não está funcionando ou há algo estranho no programa de treinamento. Quando o colaborador retorna ao ambiente de trabalho muitos fatores em conjunto podem apoiar a mudança comportamental, incluindo o papel de apoio do gerente e um clima que facilita e incentiva a tentativa de um novo comportamento.

Palmeira (2013), acredita que 50 por cento dos programas de treinamento poderiam ser avaliados neste nível, o que pode ser realizado através da observação se os objetivos descritos no início do treinamento foram implementados no dia-a-dia do participante,

identificando os motivos pelo qual não são, se a observação assim apontar. A primeira avaliação desse nível pode ocorrer por volta de um mês após o treinamento, a autora explica o fato de usar o termo “a primeira”, pois em sua opinião a tendência é de, com o passar dos meses, a curva de aprendizado decresça, e a aplicação no trabalho tem seu impacto diminuído. Ela entende a necessidade de avaliar novamente esse nível, sendo necessário atualizar as competências transmitidas ou que o supervisor do treinamento relembre o que foi discutido durante o programa de treinamento.

E o último nível é a avaliação de resultados que segundo Chiavenato (2010), trata-se de medir o impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização. O treinamento pode reduzir custos operacionais, aumentar a lucratividade, diminuir a rotatividade ou reduzir o tempo de ciclo quando tem um propósito definido neste sentido.

Palmeira (2013), estima que em 20% ou mais dos programas de treinamentos essa avaliação seja possível. A autora indica itens a serem analisados neste critério como: quantidade de produtos ou serviços concluídos; números de clientes; pedidos atendidos; entre outros. No item economia: diminuição de horas extras; tempo parado; atrasos e afastamentos, e sobre a qualidade: diminuição de queixas; aumento da satisfação do consumidor; diminuição de custos de refazer um produto; redução de acidentes ou erros; e aumento dos acertos.

Tanto Chiavenato (2010), como Palmeira (2008), abordam o Retorno do Investimento também denominado ROI, ou seja, qual o valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento feito, considerado o mais difícil de estimar. De cinco a dez por cento dos programas devem ser avaliados neste nível, é um benefício adicional ao que for intangível.

3.3 Processo de capacitação na área pública

No âmbito governamental também vê-se a preocupação com a capacitação dos servidores, já que foi instituída a PNDP, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 com a finalidade da melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, buscando o desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo

como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e racionalização/efetividade dos gastos com capacitação.

O art. 2º do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, conceitua:

- capacitação como processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- gestão por competência como gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e
- eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

As diretrizes da PNDP são incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; assegurando o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; além de promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

Na administração pública municipal, a preocupação com a capacitação dos servidores constituiu-se a partir da publicação do Decreto 51.367, de 30 de março de 2010 e do Decreto 51.368, de 30 de março de 2010, esse último institui a Política Municipal de Educação a Distância no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo, com as seguintes finalidades específicas:

- I - a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - a valorização e desenvolvimento dos servidores municipais, por meio de sua capacitação permanente;
- III - o compartilhamento dos diferentes saberes e áreas de conhecimento, por meio de ambiente virtual e interativo, a todos os servidores municipais;
- IV - a ampliação e acesso dos servidores municipais às oportunidades de capacitação;
- V - a racionalização e efetividade dos investimentos em capacitação.

Tem como diretrizes, a integração com as políticas e diretrizes das Secretarias Municipais, das Subprefeituras e órgãos equiparados; o incentivo e apoio às iniciativas de capacitação mediada por tecnologia, voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; o acesso dos servidores municipais a eventos de capacitação, interna ou externamente ao seu local de trabalho; a promoção de cursos à distância em todos os níveis, de acordo com a natureza e especificidade dos cargos ou funções públicas, proporcionando qualificação, aprimoramento profissional e capacitação continuada; a avaliação permanente dos resultados das ações de capacitação; o estabelecimento de uma rede entre os envolvidos nos processos de aprendizagem, por meio de intercâmbio de experiências e da gestão do conhecimento.

Os cursos e programas de Educação a Distância devem ser utilizados como recurso da gestão do conhecimento e inovação, promovendo a interatividade, o desenvolvimento de projetos colaborativos e a construção de conhecimento entre os sujeitos do processo de aprendizagem, em concordância com o Decreto 51.369/2010 que trata especificamente da gestão do conhecimento. Proporcionando estímulo a autonomia, a autoria, a pró-atividade, a inclusão digital e social e a construção coletiva do conhecimento estando apoiados em uma filosofia de aprendizagem que proporcione aos participantes a oportunidade de interagir, de desenvolver projetos compartilhados, de reconhecer e respeitar culturas e identidades e de construir o conhecimento de forma colaborativa e privilegiando a organização dos saberes em rede, formando pessoas capazes de compartilhar, disseminar e gerir conhecimentos interconectados e capazes de ressignificar sua prática, lendo a realidade a partir de uma visão global e crítica.

O Decreto 51.367, de 30 de março de 2010, institui a Política Municipal de Capacitação no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo, conceitua:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento profissional individual e institucional, criação de conhecimento e inovação;

II - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aperfeiçoamento, aprendizagem em serviço, núcleos de estudos, programas, intercâmbios, estágios, seminários, congressos, simpósios, jornadas, fóruns, encontros, conferências, oficinas, “workshops” e atividades congêneres que contribuam para o desenvolvimento dos servidores municipais e atendam aos interesses e exigências do serviço público municipal;

III - educação à distância: modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre por meio de tecnologias de

informação e comunicação, com estudantes, professores e tutores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

O primeiro e o segundo item estão de acordo com o conceito de capacitação e de eventos de capacitação apregoados pelo Decreto Federal 5.707/2006.

Na esfera pública brasileira, a competência no trabalho não difere do que os autores afirmam, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública em âmbito Federal, entende competência como *“conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.”*

A PNDP estabelecida pela publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, traz o foco além da capacitação na gestão por competências, com a finalidade de melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolver permanente o servidor público; adequar as competências requeridas pelos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgar e gerenciar as ações de capacitação; e racionalizar e efetivar os gastos com capacitação.

Para Carvalho (2009), o conceito de competência possui respaldo internacional e vem sendo assumido como a oportunidade de aproximação entre a educação e o mundo do trabalho, fazendo do trabalho um princípio educativo. Essa perspectiva é importante, pois significa que o cotidiano do trabalhador orienta a construção das necessidades de capacitação e formação no plano institucional.

Conforme Carvalho (2011), as ações do trabalhador comportam um conjunto de competências (que podem ser descritas como conhecimentos, habilidades e atitudes), ou as três dimensões da competência, onde conhecimentos são as informações, saber o que fazer e saber o porquê de o serviço ser realizado, enquanto o H de habilidades é o como fazer, as técnicas e a capacidade para fazer e o A são as atitudes, ou seja, o querer fazer, a identidade que eu tenho com aquele serviço. No caso de servidores públicos, o sentido de pertencimento e de que o trabalho faz a diferença para a sociedade em que ele vive, é a determinação para sua realização.

Segundo Carvalho (2011), as lacunas nessas competências (*gaps*), interferem nos processos de trabalho, é preciso que as três dimensões estejam unidas para que o trabalho seja feito de maneira satisfatória. De maneira inversa, o cotidiano do trabalho é capaz de expressar as necessidades de competências. Assim, o próprio trabalho torna-se referencial para a definição de competências e essa definição embasará os processos educativos. Dentro do setor público, há variadas ocupações de trabalho, o que implicará diferentes enunciados de

competências e, conseqüentemente, diferentes necessidades educacionais.

Para que o trabalho se torne a fonte orientadora dos processos educativos, seja de formação inicial ou de educação permanente (aperfeiçoamento, atualização, especialização e outros), é preciso, antes de empreender ações de ensino-aprendizagem, perceber o que se passa no mundo do trabalho e como as transformações ocorridas nesse meio nos últimos anos podem afetar essas ações.

O Decreto municipal 51.367/2010 que institui a Política Municipal de Capacitação no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo, tem por finalidade: a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade do serviço público; o aprimoramento das ações da Administração Pública Municipal, mediante a formação, capacitação e construção da responsabilidade dos servidores municipais pela qualidade dos resultados, inovação no aprendizado, construção do conhecimento, compartilhamento dos diferentes saberes e desenvolvimento de processos gerenciais adequados; a integração entre os servidores municipais da Administração Direta, criando uma unidade de ação e de promoção da construção coletiva do conhecimento; a promoção do uso das tecnologias da informação com aplicações relacionadas às práticas de capacitação; a divulgação, o gerenciamento e o acompanhamento dos resultados e benefícios da Política Municipal de Capacitação; e a racionalização e otimização dos recursos físicos, humanos e financeiros nos processos de capacitação.

Eboli (2013b), salienta também que os programas educacionais nas empresas sempre existiram, mas eram normalmente restritos aos níveis gerenciais e à alta administração; para os demais funcionários, havia programas de treinamentos específicos. Em relação ao Decreto acima citado, a administração pública municipal demonstra uma preocupação com a responsabilização dos servidores sem distinção de cargos e uma integração criando uma unidade de promoção coletiva do conhecimento.

O artigo 6º do Decreto municipal 51.367/2010, aponta os responsáveis pela coordenação e execução da Política Municipal de Capacitação: como órgão central, a Coordenadoria de Gestão do Conhecimento e Capacitação, da Secretaria Municipal de Modernização, Gestão e Desburocratização, a quem caberá a sua coordenação; como órgãos setoriais, as Unidades de Recursos Humanos - URHs das Secretarias Municipais, as Supervisões de Gestão de Pessoas - SUGESPs das Subprefeituras, as Escolas e os Centros de Formação e Desenvolvimento Profissional da Administração Direta, aos quais caberá a sua execução.

Neste artigo há atenção não apenas para as unidades de recursos humanos, mas

também para os centros de formação e as escolas de governo que têm crescido em âmbito municipal. No âmbito público algumas Escolas de Governo realizam, parcerias com Universidades para proporcionar aos servidores cursos customizados a seus interesses, da mesma forma que na iniciativa privada.

Em função do exposto o Decreto 5.707 de 2006 em seu artigo 4º considera as escolas de governo como instituições destinadas à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Elas devem contribuir para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades. E tem como instrumentos da política nacional: o plano anual de capacitação; o relatório de execução do plano anual de capacitação; e o sistema de gestão por competência. E caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência, possibilitando ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

O artigo 6º do mesmo Decreto institui que os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos. Caberá à ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no caput, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Carvalho (2011), alerta para o fato de que a concepção sobre o trabalho muda ao longo da história, assim como a natureza do trabalho em si. Assim, para conhecer as necessidades de qualificação, formação e capacitação, é importante conhecer as atividades efetivamente realizadas pelos diferentes tipos de servidores e, também, aquelas que se tornarão parte do trabalho. Para dar conta das novas tarefas, são necessários servidores que assimilem as novas demandas e necessidades em seus campos de ação.

O grande desafio das escolas de governo, nesse contexto segundo Carvalho (2011), é articular a gestão da educação para o trabalho com o referencial de competências. Isso significa pensar como utilizar a noção de competência para alimentar a definição das necessidades de capacitação. Pelo fato de se tornar referencial para a gestão de pessoas no

setor público, a gestão por competências cria a necessidade de revisitar processos e formas de administrar o quadro de servidores.

No artigo 6º do Decreto municipal 51.367/2010, há também a preocupação em determinar as atribuições e responsabilidades aos órgãos centrais e setoriais. O órgão central, tem por atribuições: a disseminação da Política Municipal de Capacitação entre os dirigentes dos órgãos da Administração Direta, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os responsáveis pelas escolas e centros de formação e os servidores municipais; a promoção da articulação e o compartilhamento das ações de capacitação; propor mecanismos internos de incentivo à atuação dos servidores municipais como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de desenvolvimento e de apoio às iniciativas de crescimento profissional.

Neste Decreto a Escola de Formação do Servidor Público Municipal “Álvaro Liberato Afonso Guerra”, agora denominada Escola Municipal de Administração Pública – EMASP, tem por atribuições: o planejamento de ações educativas de programas permanentes de capacitação estratégica da Administração Direta; e identificação, em conjunto com as demais escolas, centros de formação e unidades de desenvolvimento de pessoal, das Secretarias e Subprefeituras, as necessidades de desenvolvimento profissional decorrentes dos planos, propondo ações de capacitação; o fornecimento de subsídios técnicos e informações sobre as ações educativas a serem realizadas e o acompanhamento das ações de capacitação, avaliando os resultados e propondo os ajustes necessários.

E os órgãos setoriais, têm por atribuições a elaboração do Plano Setorial de Capacitação, de acordo com as prioridades e demandas da Administração Direta; o planejamento das ações de capacitação alinhadas às metas de governo, com foco nas respectivas áreas de competência; a implementação de programas de capacitação nos respectivos âmbitos de atuação, de acordo com as diretrizes estabelecidas neste decreto.

A revisão bibliográfica possibilitou a apreensão dos fatores relacionados direta e/ou indiretamente ao processo de gestão do conhecimento, aprendizagem e capacitação, os quais atuam como âncoras do presente trabalho.

4 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como sendo estudo de caso e pesquisa ação. Segundo Severino (2013), é quando a pesquisa se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos e de acordo com Vergara (2014), pesquisa-ação é um tipo particular de pesquisa participante e aplicada que supõe intervenção participativa na realidade social. De natureza exploratória-descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. De acordo com Vergara (2014), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.

Segundo Yin (2010), a primeira e mais importante condição se diferenciar as várias estratégias de pesquisa é identificar o tipo de problema de pesquisa apresentado. Em geral, questões do tipo "o que" podem ser tanto exploratórias (em que se poderia utilizar qualquer uma das estratégias) ou sobre predominância de algum tipo de dado (em que se valorizaria levantamentos ou análises de registros em arquivo). É provável que questões "como" e "por que" estimulassem o uso de estudos de caso, experimentos ou pesquisas históricas.

Foi realizada como fonte de evidência a pesquisa documental, necessário o estudo das legislações e o levantamento de dados com o intuito de resgatar o histórico da realização dos programas de capacitação, ampliando o entendimento dos dados cuja compreensão necessita de contextualização. O próximo capítulo foi todo realizado a partir da documentação escrita na Divisão de Capacitação, favorecendo a observação do processo de evolução do Programa estudado. Essa pesquisa, conforme Vergara (2014), é realizada em documentos existentes nos órgãos públicos e privada de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias e outros.

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes, conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações - além do que pode estar disponível no estudo histórico

convencional. Além disso, em algumas situações, como na observação participante, pode ocorrer manipulação informal.

A partir do levantamento dos dados de cursos de 2008 a 2014, fornecidos pelo sistema de RH da Instituição, foi possível quantificar as ações do programa de capacitação na vida funcional dos servidores. Visto que a quantidade de servidores nesses sete anos oscilou entre 1.300 a 1.500, é possível ver o número de vagas disponibilizadas em capacitação neste período. Também houve uma distinção entre cursos técnicos e de gestão, incluindo nesse último os seminários e congressos que tratam do tema específico.

Após a pesquisa bibliográfica e documental, foi realizada pesquisa de campo com os servidores de um órgão público municipal, objeto deste estudo. Buscou-se pesquisar como estes percebem o processo de capacitação e os respectivos impactos no desenvolvimento profissional.

A amostra selecionada caracterizou-se como sendo não-probabilística, intencional, por conveniência. Marconi e Lakatos (2011), definem os tipos de amostragens em probabilísticas e não probabilísticas. A primeira é caracterizada pela probabilidade aleatória que cada elemento da população pode ser selecionado e a segunda não faz uso de formas aleatórias de seleção, mas depende em parte do julgamento do pesquisador. A amostra por conveniência é empregada quando os casos escolhidos são o que o pesquisador tem à sua disposição.

A coleta de dados foi realizada utilizando-se a técnica do survey, a coleta dos dados foi feita de forma indireta, por e-mail, através de questionário eletrônico.

“o questionário é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”. (SEVERINO, 2013, pg. 125).

Conforme Vergara (2014), o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. O estudo de caso foi realizado na Secretaria de Finanças e Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de São Paulo, tendo também a técnica de observação participante, por parte da pesquisadora.

A partir do exposto foi evidenciado o contexto no qual a pesquisa se constituiu.

5 O CONTEXTO ANALISADO – SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO.

O Estudo de caso realizado na SF tem como enfoque apresentar o surgimento do Programa de Capacitação que iniciou-se em 2005 e sua trajetória.

Esta organização da Prefeitura de São Paulo criada pelo Decreto-Lei nº 333, de 27 de dezembro de 1945, tem sua estrutura e atribuições de suas unidades, redefinidas por meio de portarias e decretos. Entre suas principais atribuições estão: administrar, fiscalizar e arrecadar os tributos municipais.

O órgão possui ainda a atribuição de contabilizar as contas do município, arrecadar, guardar e aplicar os recursos financeiros e exercer o controle interno das entidades da Administração Municipal Direta e Indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas.

A Escola Municipal de Administração Fazendária – EMAF, órgão de SF que viabiliza o PCSF, tem como missão o aperfeiçoamento contínuo dos servidores da Organização, além da multiplicação do conhecimento sobre a área fiscal.

O Decreto nº 54.498/2013, informa que a Escola para alcançar sua missão deverá atuar em duas frentes: promoção de programas de educação fiscal, destinados à população geral da cidade de São Paulo, e realização de parcerias que possibilitem cursos de mestrado, doutorado, pós-graduação, especialização ou suplementação profissional aos servidores da Organização.

Instituída pelo Decreto nº 54.498/2013, a Escola também prevê a expansão das atividades para a formação dos servidores do Município de São Paulo na área fazendária, de acordo com o interesse da Administração Pública.

Por meio da Divisão que cuida da Capacitação, a Escola já iniciou, em 2013, os cursos de pós-graduação em Gestão Pública formando quatro turmas de servidores, Gestão Tributária e Finanças Públicas em parcerias com Universidades.

Responsável pela formação de instrutores e multiplicadores de conhecimento, a Divisão de Capacitação atua juntamente com uma Biblioteca e uma unidade responsável pela logística da Escola.

5.1 Programa de capacitação

O Programa de Capacitação existe há 10 anos e visa alinhar os objetivos estratégicos com a demanda de necessidades de educação de seus colaboradores.

O Programa de Capacitação teve seu início em 2005, com o Programa do biênio 2005/2006, foi a primeira ação para consolidação de um Programa que existe até hoje. Adotou-se como modelo, o Programa de capacitação da COPASA (2005) - Companhia de Saneamento de Minas Gerais, trazida pelo gestor da Organização, que havia implantado com sucesso o Programa de Capacitação em Minas Gerais.

Nesta década, o Programa passou por diversas modificações no intuito de se adequar as necessidades dos servidores e da administração desta Pasta. Iniciou-se como um programa bienal, ao longo de quatro anos e a partir de 2009 o programa já consolidado passou a ser elaborado ano a ano. No próximo item será apresentada a trajetória da elaboração do Programa até o ano de 2014.

5.1.1 Histórico

Antes da consolidação do Programa de Capacitação, cada Unidade tinha autonomia e era responsável pelos seus treinamentos, no entanto uma Unidade de trabalho não sabia o que a outra contratava, portanto era possível que demandas iguais fossem contratadas por Unidades diferentes onerando os cofres públicos. A partir dessa unificação no Programa de Capacitação pela UDP – Unidade de Desenvolvimento de Pessoal pertencente a Supervisão de Recursos Humanos – SRH, foi possível unificar as demandas e ter maior controle, inclusive com as avaliações dos cursos, primando sempre pela qualidade ao menor custo, utilizando como ponto de partida o modelo do programa advindo da COPASA como informado anteriormente.

Para que as Unidades pudessem continuar próximas ao processo de indicação dos cursos, foram designados servidores de cada Departamento que também trouxeram sua experiência para compor o que se denominou Comissão Permanente de Capacitação, a coordenadora dessa comissão era a Chefe da Unidade de Desenvolvimento de Pessoal - UDP e os demais membros e seus suplentes representantes das Unidades que faziam a ponte entre a Alta Administração e a demanda dos servidores.

Em 2006 para o Programa ter mais credibilidade criou-se uma política a partir de um treinamento realizado com alguns servidores da UDP, os servidores juntamente com a comissão de capacitação criaram a Política de Gestão de Treinamento e Desenvolvimento, com a finalidade de fornecer as diretrizes operacionais para a execução do Programa de Capacitação, com abrangência de todos os eventos internos e externos de capacitação.

Em setembro de 2006 houve uma reestruturação da Organização, que entre outras mudanças de Unidades, foi criada a Divisão de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoal, que era a antiga UDP, e que passou de status de Unidade para Divisão com diretoria própria, desvinculada da Supervisão de Recursos Humanos – SRH que passa a ser Divisão de Recursos Humanos, sendo reconhecida no organograma da Organização que até então era informal.

Nota-se que o Programa de Capacitação alavancou essa mudança, pois pela sua estrutura, foi necessária a criação de uma Divisão que contribuiu para alavancar o status que a capacitação trouxe a Instituição. A antiga Unidade de Recursos Humanos teve seu status reconhecido e alterado.

5.1.2 Política de capacitação

A Política de Capacitação (2006), contribuiu nos direcionamentos para a operacionalização do Programa, o que o tornou mais profissional. Primeiramente responsabilizando todo o corpo funcional pela operacionalização do programa, sua gestão ficou a cargo da Divisão de Desenvolvimento e Capacitação de Recursos Humanos e a Comissão Permanente de Capacitação que estabeleceram todas as ações visando a operacionalização dos eventos estabelecidos no Programa de Capacitação.

Responsabilizaram-se também os gestores em auxiliar na operacionalização do Programa de Capacitação; conduzir o processo de Levantamento das Necessidades, conforme os meios instrumentais a serem fornecidos pela Comissão Permanente de Capacitação; articular com os treinandos da sua equipe as expectativas da área quanto ao aprendizado e à transferência dos conteúdos dos eventos para a prática diária; indicar os servidores mais adequados em sua equipe, a serem convocados para atender aos eventos; criar facilidades para a transferência prática dos conteúdos absorvidos nos eventos pelos treinandos de sua unidade; e conduzir o processo de acompanhamento pós-treinamento a ser caracterizado pela Comissão, conforme a natureza de cada evento.

Os servidores participantes dos cursos, denominados treinandos atendem a convocação para participação nos eventos do Programa de Capacitação disponibilizando-se para o aprendizado durante os eventos. Também avaliam se os instrutores internos e externos, cumprem plenamente as propostas pedagógicas e operacionais dos eventos; transferem conteúdos absorvidos para a prática do dia-a-dia; atuam como multiplicadores dos conteúdos, por meio do repasse a outros servidores; apresentam o relatório de participação em eventos, quando couber a exigência deste; mantém no acervo da Organização (em sua Unidade ou no Centro de Documentação), todos os materiais didáticos como livros, apostilas, textos, CD's, resumos, transcrições e etc., que forem distribuídos durante os eventos internos e externos do Programa de Capacitação, visto que estes são de propriedade da Unidade de trabalho, ficando disponíveis para todos os servidores da Unidade.

A política de gestão de treinamento e desenvolvimento tem como objetivos refletir a visão estratégica da Administração, com foco na mobilização de seus servidores ao processo de geração, detenção e multiplicação do conhecimento, garantindo sua atualização e difusão, através do aperfeiçoamento, formação tecnológica e humanitária, contribuindo também para a promoção da cooperação técnica e social. A relação custo/benefício, o trabalho em busca de resultados, o pensamento corporativo e a modernização desta Organização são os vetores que inspiram e direcionam esta Política, e o que ela visa regular. Seu reflexo se manifestará na elevação dos padrões de excelência na prestação dos serviços da Organização.

Houve a criação de premissas para a execução do Programa de Capacitação, que primam que os eventos não devem ser vistos como direitos naturais do servidor e sim respostas às demandas da Administração Pública; não devem ser tratados como "benefícios", ou como complementos de remuneração. Por serem um investimento assumido pela Organização significam o compromisso de gestores e treinandos na aplicação dos conteúdos na esfera das suas funções e cargos.

Os eventos são enquadrados considerando as seguintes categorias: Capacitação: refere-se aos eventos de aquisição de novos conhecimentos para o exercício de suas funções. (Exemplo: palestras e cursos internos e externos.); Aperfeiçoamento: refere-se aos eventos de atualização e/ou aprofundamento. (Exemplo: Congressos, Seminários e Simpósios e Desenvolvimento: refere-se aos eventos de mobilização de potenciais, tendo em vista as futuras demandas da Organização. (Exemplo: Cursos de longa duração: pós-graduação.), Sendo os cursos desta categoria indicados, preferencialmente, para servidores efetivos e admitidos estáveis.

A operacionalização se dá primeiramente com o Levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT (anexo A). A Comissão Permanente de Capacitação realiza o levantamento das necessidades de treinamento por meio dos instrumentos de pesquisa desenvolvidos pela Divisão de Capacitação. Sua aplicação se dá por meio de uma das seguintes metodologias, conforme necessidade: aplicação de instrumentos individuais de pesquisa e consolidação de resultados; aplicação em grupos, de instrumento de pesquisa e consolidação de resultados; aplicação de instrumentos de pesquisa, consolidação estatística dos resultados, referendados pela Comissão.

5.1.3 Operacionalização do programa

O Levantamento de Necessidades (LNT), do Programa de Capacitação realizado anualmente no mês de maio até o ano de 2008, passa a vigorar nos meses de janeiro a dezembro do exercício seguinte.

Com base no Levantamento de Necessidades realizado entre as Unidades, a Comissão Permanente de Capacitação elabora a Proposta do Programa de Capacitação definindo as prioridades para a realização dos eventos para análise da proposta do programa de capacitação de prerrogativa do Secretário da Organização.

Em relação a participação nos eventos, a Política de Capacitação, determina que se dá por meio de convocação (após indicação pelos gestores no LNT). No ato desta convocação, os servidores que participam dos eventos do Programa de Capacitação recebem o guia de orientação ao treinando - GOT (anexo B), onde constam suas responsabilidades junto à Organização, com referência ao processo de capacitação do qual participará. A Divisão de Desenvolvimento e Capacitação de Recursos Humanos formaliza a participação do treinando através de convocação emitida para o gestor do treinando, utilizando-se do sistema de comunicação interna. Os treinandos devem assinar um termo de compromisso que implica em retorno financeiro aos cofres públicos caso o servidor não participe do curso em que foi convocado. (anexo C).

A avaliação de cada evento sempre é realizada separadamente e há uma avaliação do Programa como um todo. A Comissão Permanente de Capacitação promove anualmente em abril, a apresentação dos resultados consolidados do Programa de Capacitação ao Secretário da Organização e aos Gestores das Unidades por meio de um relatório. O conteúdo do relatório apresenta a consolidação dos levantamentos de necessidades e identifica quais os

pontos, cuja precariedade foram objetos de ações de treinamentos da Organização, demonstrando a diferença, se houver, do custo programado/orçado e o efetivamente utilizado.

5.1.4 Evolução do programa de capacitação

O segundo Programa de Capacitação do biênio 2007/2008 veio confirmar a continuidade do processo de geração, detenção, multiplicação do conhecimento, garantindo sua atualização e difusão, assim como o aperfeiçoamento e formação tecnológica e humanitária dos servidores, contribuindo também para a promoção da cooperação técnica.

Em virtude da mudança estrutural que ocorreu na Organização, com a reestruturação das Unidades em setembro de 2006, se fez necessário a alteração os membros da Comissão Permanente de Capacitação, o que ocorreu por meio de uma Portaria publicada no Diário Oficial da Cidade de São Paulo instituindo novos representantes.

A Comissão juntamente com a Divisão de Desenvolvimento e Capacitação de Recursos Humanos, propôs o Programa de Capacitação para o biênio, concebido com base nas necessidades levantadas entre os servidores e suas respectivas Divisões, contemplando ações de educação, que permitiram a flexibilidade para processar as modificações no ambiente de trabalho e ações de aperfeiçoamento profissional, planejamento estratégico e de relações interpessoais.

O principal objetivo do Programa é o de capacitar o servidor para lidar com várias demandas, habilitando-o a pensar corporativamente, a trabalhar sempre em busca de resultados e a colaborar para a modernização desta Organização. A proposta se estrutura pelas seguintes áreas de conhecimento: Técnicos e Específicos: Auditoria, Contabilidade, Finanças, Fiscalização, Informática, Jurídica, Previdenciária e Tributária. No bloco de Gestão a divisão foi feita em: Administrativa, Desenvolvimento Gerencial, Medicina Ocupacional e Saúde do Trabalhador, Planejamento Estratégico e Relacionamentos Humanos, além de Palestras, Simpósios e Congressos reunidos na categoria: Outros. As áreas do Programa não são estanques, podem variar com a necessidade identificada a partir da LNT e das demandas recorrentes.

Na proposta do programa, cada evento possui uma ficha detalhada contendo as seguintes informações: Referência, nome do evento, classificação em capacitação, aperfeiçoamento ou desenvolvimento, objetivo/meta, caracterização do público alvo divididos em básico, médio ou superior e carreira, quantidade prevista de servidores para o biênio, pré-

requisitos, carga horária, estimativa de investimento por servidor e total e conteúdo programático detalhado. (anexo D)

De 2005 a 2008, o Secretário determinou que o Programa de Capacitação fosse bienal com o intuito de que ele se estruturasse. A partir de 2009, como o Programa já estava bem estruturado e com credibilidade, sua concepção foi alterada de bienal para anual, pois a Administração e a Comissão de Capacitação entenderam que as mudanças no mundo empresarial acontecem com tanta rapidez que um planejamento anual é a melhor opção para atender com eficiência e efetividade as demandas dos colaboradores. Devido as mudanças rápidas que vem acontecendo tornou-se improdutivo a programação de cursos com mais de dois anos de antecedência, portanto o Programa de Capacitação 2009 foi a primeira iniciativa no sentido de tornar anual o planejamento de treinamento para SF.

A Comissão constituída por Portaria, juntamente com a Divisão de Desenvolvimento e Capacitação de Recursos Humanos, propôs o Programa de Capacitação 2009. Completando 05 anos de existência, o Programa de Capacitação de 2010, tornou-se rotina na Organização. A grande quantidade de cursos internos, é reflexo do aumento no número de instrutores que foram formados durante estes anos de Programa. Seja multiplicando o conhecimento em seu dia-a-dia, seja com a criação de cursos de curta duração.

Em 2011 a proposta do Programa foi estruturada pela primeira vez em dois grandes blocos: o primeiro são os cursos oferecidos pela PMSP contando com 39 cursos internos gratuitos, resultado da participação dos servidores da Organização em cursos externos. Dentre esses cursos internos podemos destacar os cursos voltados a legislação municipal, ao atendimento ao público, cursos voltados a contabilidade pública e aos sistemas que a Organização dispõe e que são utilizados em outras secretarias e subprefeituras. Esse bloco contemplou ainda os cursos oferecidos pela Escola do servidor, os cursos de Informática básica oferecidos pela Parceria Escola do Servidor e PRODAM, e os cursos oferecidos pelo Tribunal de Contas do Município de São Paulo. O segundo bloco é formado pelos cursos que necessitam de recurso orçamentário e foi estruturado pelas seguintes áreas de conhecimento: Técnicos e Específicos: Auditoria, Contabilidade, Fiscalização, Informática, Jurídica e Tributária. Na área de Gestão a divisão foi feita em: Desenvolvimento Gerencial e Gestão de Pessoas, além de Palestras, Simpósios e Congressos reunidos na categoria: Outros. A Secretaria também realizou parceria com uma Universidade, disponibilizando seu Centro de treinamento para a realização de curso de especialização em gestão pública após o horário de expediente. Foram formadas quatro turmas no período de 04 anos.

No ano de 2012, aumentaram para 45 cursos internos, resultado dos cursos

proporcionados aos servidores que tem como meta a multiplicação do conhecimento. O aumento significativo no número de cursos internos, ou seja, onde o próprio servidor é o instrutor só confirma como a formação continuada é importante para todos desta Organização, pois há uma redução de custos e maior disseminação do conhecimento ao realizar essa prática seja com a criação de cursos de curta duração ou pelo simples repassar de conhecimento no ambiente de trabalho.

No Programa de 2013 a Secretaria de Finanças recebeu uma verba de um Programa Nacional de Apoio à Modernização Administrativa e Fiscal e foi realizado um levantamento de necessidades diferenciado pela Escola, com reuniões e visitas aos gestores e servidores para orientar o levantamento de necessidades com foco em competências.

5.1.5 Medidas de efetividade do programa – avaliações

Para efeitos desta Política de Capacitação, entende-se como conceito de medida da efetividade ações que objetivam identificar, mensurar e validar os resultados dos investimentos realizados pelo Programa de Capacitação. Por identificação, são entendidas todas as medidas que visem reconhecer os resultados do processo de capacitação, como avaliação de reação, de resultados e observação da chefia do servidor antes e após a conclusão do curso solicitado. Por mensuração, são entendidas as ações que objetivem transformar em indicadores numéricos ou referenciais todos os dados e informações obtidas e por validação, são entendidas as análises comparativas entre o estado da situação ou comportamento que provocaram a ação de treinamento, com o perfil da situação ou comportamento constatados após a capacitação.

De acordo com Castro (2002), a avaliação e validação do processo de treinamento são vistos como ferramentas de análise e decisão estratégica pois promovem melhorias contínuas da qualidade, fornecendo informações para aperfeiçoar sempre todos os estágios dos programas de treinamento e desenvolvimento.

Na Política de Capacitação, os eixos que sustentam e direcionam a prática da medida da efetividade são: **Avaliação de Reação** (anexo E) - todos os eventos, internos ou externos, devem ser avaliados pelos treinandos, e as avaliações encaminhadas à Divisão de Capacitação, imediatamente após ou até no máximo 05 dias úteis a contar do seu término.

A Avaliação do Programa de Capacitação (anexo F), avaliado pelos gestores das unidades de trabalho em conjunto com o representante da Unidade na Comissão Permanente

de Capacitação. A avaliação se realiza anualmente (no mês de março), por meio de consenso e preenchimento deste instrumental. Este instrumento visa estabelecer uma comparação entre os objetivos dos eventos de capacitação e os dados/informações obtidos nas fases de medida da efetividade.

A validação dos resultados poderá ser observada na medida em que os treinandos passarem a aplicar as competências adquiridas na capacitação, amenizando ou solucionando os problemas identificados inicialmente, agregando valor à unidade. Por agregar valor, entende-se a modernização do trabalho, o compartilhamento do conhecimento adquirido, enfim, os ganhos efetivos para a Unidade, creditáveis aos eventos de capacitação, objetivo específico desta pesquisa.

5.2 Resultados decorrentes das práticas de T&D na Instituição.

Com a finalidade de evidenciar as políticas e práticas voltadas à capacitação dos servidores da referida instituição, seguem em termos quantitativos números de cursos ofertados de 2008 a 2014.

A Organização por ser um órgão extremamente técnico nas questões tributária e financeira, tem seu maior escopo de cursos nessas áreas e há alguns anos com enfoque maior na área de tecnologia da informação, pois essa área dá o suporte para o controle e a tomada de decisões de todas as outras áreas envolvidas.

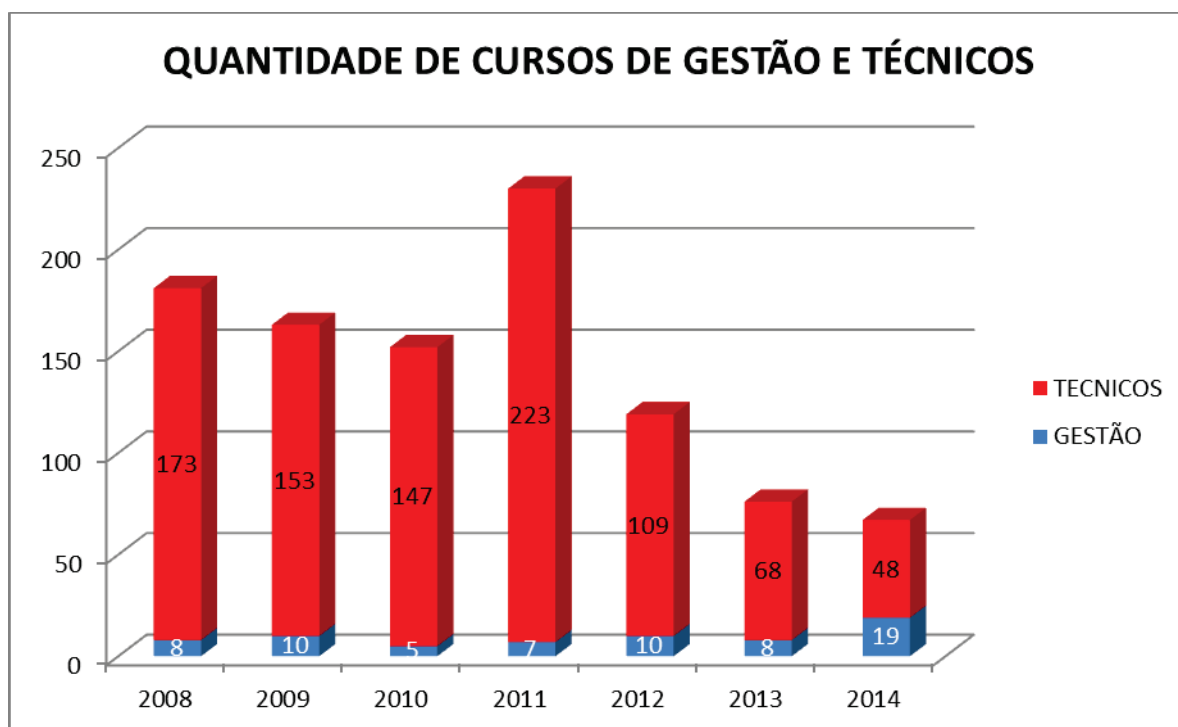
O levantamento dos dados deu-se a partir da caracterização dos cursos vigentes na organização, ou seja: cursos técnicos e cursos de gestão, com o intuito de demonstrar a frequência nessas duas áreas, o enfoque quantitativo se dará na questão das quantidades de cursos, de treinandos e de carga horária.

Desta forma, seguem tabelas informativas referentes: a quantidade de cursos de gestão e técnicos, quantidade de vagas de treinamento, visto que o mesmo servidor pode participar de mais de um curso e carga horária dos cursos. A título de ilustração tem-se:

Tabela 1. QUANTIDADE DE CURSOS DE GESTÃO E TÉCNICOS

QUANTIDADE DE CURSOS DE GESTÃO E TÉCNICOS		
ANO	GESTÃO	TÉCNICO
2008	08	173
2009	10	153
2010	05	147
2011	07	223
2012	10	109
2013	08	68
2014	19	48
TOTAL	67	921

Gráfico1. QUANTIDADE DE CURSOS DE GESTÃO E TÉCNICOS



Percebe-se na tabela e gráfico 1 percebe-se a maior incidência dos cursos técnicos em detrimento aos cursos de gestão da Secretaria, pois oscila nesse período em menos de 10 cursos por ano.

Em comparação com o quantitativo do mesmo período dos cursos técnicos vê-se que

eles correspondem a grande maioria, no período de 7 anos – 921 cursos, em comparação aos 67 de gestão.

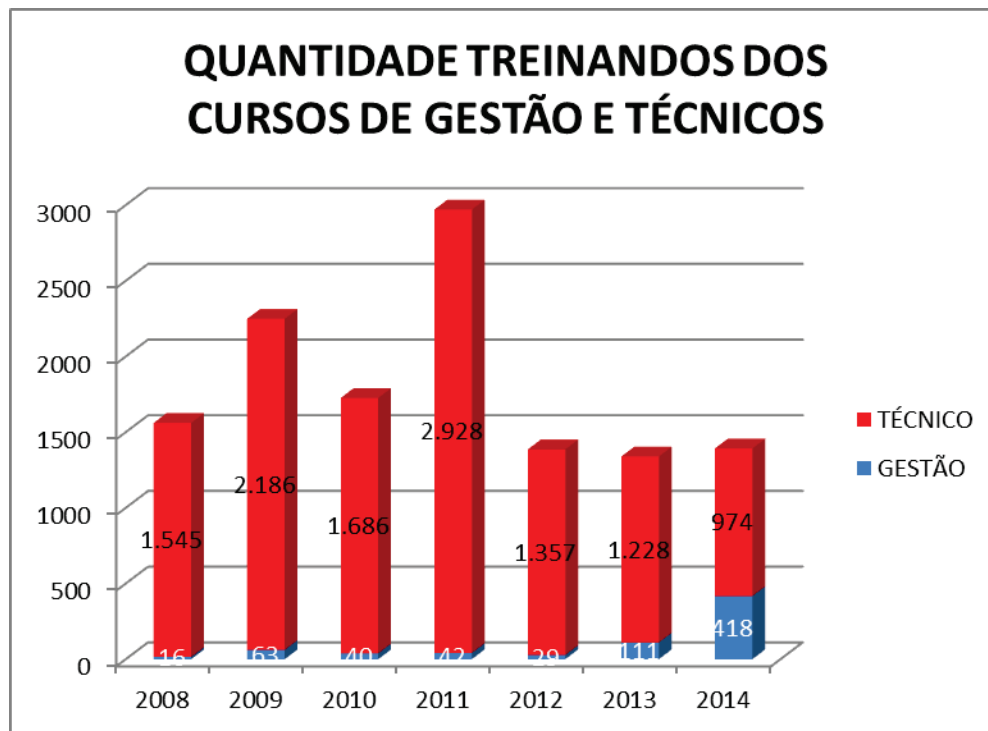
Nos cursos de gestão normalmente inclui-se os congressos e alguns cursos de liderança que abordam trabalho em equipe e aspectos comportamentais da gerência. Já os cursos técnicos basicamente abordam quatro grandes áreas, os de Tecnologia da Informação – exemplos SQL, Visual Basic e mapas cartográficos com o uso de TI; os da área Tributária, como os que abrangem a arrecadação dos tributos municipais; os de fiscalização destes mesmos tributos e também os do Tesouro e Controle Interno – que abrange os cursos de contabilidade, bens patrimoniais, entre outros.

Esses dados remetem às seguintes reflexões: predominância dos cursos técnicos especialmente os da área de tecnologia da informação, tributária e financeira/contábil em relação aos cursos de gestão. Consequentemente a técnica vigente sinaliza, entre outros pontos, o interesse da Instituição em capacitar os servidores com cursos e treinamentos específicos à referida instituição.

Conforme os autores citados, a aprendizagem vai além dos treinamentos mecânicos ou puramente técnicos, devem possibilitar ao funcionário compreender o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno e auxiliar também na mudança de atitudes dos funcionários, frente ao contexto organizacional, constata-se o estágio embrionário no qual a organização se encontra, frente as políticas e práticas voltadas à Educação Corporativa.

Tabela 2. QUANTIDADE DE TREINANDOS DOS CURSOS DE GESTÃO E TÉCNICOS

QUANTIDADE TREINANDOS DOS CURSOS DE GESTÃO E TÉCNICOS		
ANO	GESTÃO	TÉCNICO
2008	16	1.545
2009	63	2.186
2010	40	1.686
2011	42	2.928
2012	29	1.357
2013	111	1.228
2014	418	974
TOTAL	719	11.904

Gráfico 2. QUANTIDADE DE TREINANDOS DOS CURSOS DE GESTÃO E TÉCNICOS

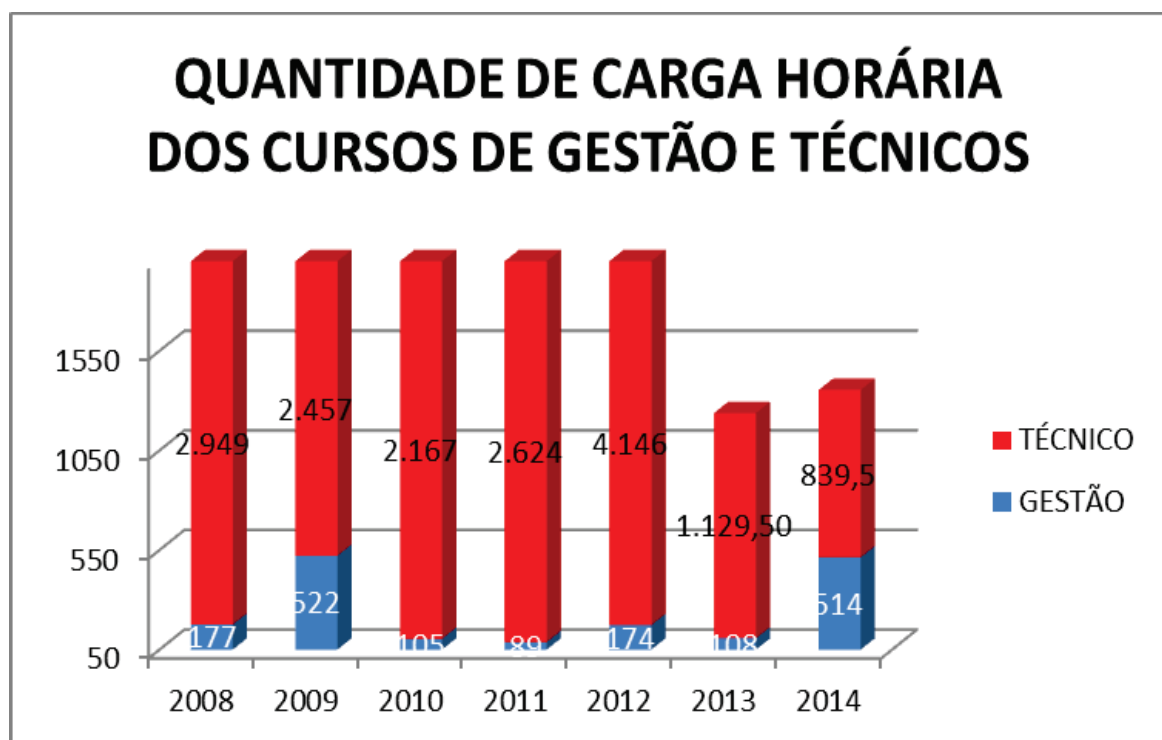
A tabela e gráfico 2 referem-se à quantidade de treinandos, e nesse caso leia-se vagas, pois pode ocorrer de um mesmo servidor participar de vários cursos e outros não participarem de nenhum. No período referente a pesquisa, de 2008 a 2014, portanto sete anos, os treinandos dos cursos de gestão somam-se pouco mais de 700 servidores, se dividirmos por ano, temos que em cada ano apenas 100 servidores de um total de cerca de 1300 servidores participaram de cursos voltados a questões gerenciais. No entanto, em relação aos cursos técnicos tem-se que no mesmo período houve na ordem de mais de 10.000 vagas, dividindo-se ano a ano tem-se que cerca de 1.700 vagas para cursos técnicos, o primeiro refere-se a pouco menos de 10% do segundo.

Fleury (2002) e Senge (2013), enfatizam a necessidade da aprendizagem em toda a cadeia produtiva e não apenas para o alto escalão, pois, com a velocidade das mudanças tecnológicas e econômicas, para o conhecimento sair do topo e ir até a base demora muito e não se tem mais tempo para essa espera. Vê-se que no período de sete anos há pouco mais de 1.000 vagas por ano somando-se os cursos técnicos e de gestão, e sabendo que a quantidade de servidores está em média em torno de 1.300 servidores, essas vagas são poucas.

Tabela 3. QUANTIDADE DE CARGA HORÁRIA DOS CURSOS DE GESTÃO E TÉCNICOS

QUANTIDADE DE CARGA HORÁRIA DOS CURSOS DE GESTÃO E TÉCNICOS		
ANO	GESTÃO	TÉCNICO
2008	177	2.949
2009	522	2.457
2010	105	2.167
2011	89	2.624
2012	174	4.146
2013	108	1.129,50
2014	514	839,50
TOTAL	1.689	16.312

Gráfico 3. QUANTIDADE DE CARGA HORÁRIA DOS CURSOS DE GESTÃO E TÉCNICOS



A tabela e gráfico 3 têm como enfoque a carga horária dos cursos de gestão também continua sendo bem menor em relação aos cursos técnicos. Por se tratar de uma Organização meio, o conhecimento técnico se sobrepõe ao conhecimento da área de gestão tem-se que pensar na disparidade desses números, pois sem conhecimento em gestão que envolve a interação humana, os servidores se veem, as vezes sem estímulo e motivação.

O somatório da carga horária dos cursos, nesses sete anos, dividindo-se pela quantidade de servidores, tem-se que nesses sete anos cada servidor em média recebeu 13 horas de curso. Por outro lado, esses dados, meramente quantitativos, não revelam informações sobre o teor dos cursos e o quanto eles fizeram com que a Organização progredisse tecnicamente.

Para Freitas (2003), a educação corporativa é um processo de mudança das práticas de treinamento, a começar pela oferta da formação de base a funcionários e clientes, considerando os aspectos culturais, tecnológicas e organizacionais, com a incorporação ou não das novas tecnologias, com foco no negócio e no aumento de competitividade da organização.

Embora haja ênfase nos cursos técnicos que representam a especificidade da Organização, constata-se que a abordagem adotada atende parcialmente as demandas do município, necessitando inclusive de aportes tanto em nível estratégico, quanto em níveis táticos e operacionais. Ao mesmo tempo faz-se necessário a implementação de programas de integração, e motivação, no intuito em gerar o compromisso e o comprometimento dos servidores frente aos propósitos da Organização, assim como em atender as demandas do município.

5.3 Pesquisa de Campo com os servidores

A pesquisa foi realizada com uma amostra não probabilística de 148 servidores da Secretaria Municipal de Finanças, em uma população de 250 servidores participantes no segundo semestre de 2015 dos cursos: Contabilidade com foco na fiscalização; Contabilidade Pública; Direito Empresarial; Direito Processual; Direito Tributário; Gestão de Processos; Gestão de Projetos e Gestão Pública, todos cursos promovidos pela Secretaria com no mínimo 60 horas de duração.

Com o objetivo de verificar as contribuições do programa de capacitação para o desenvolvimento dos servidores frente aos propósitos organizacional, a coleta de dados foi

realizada utilizando-se a técnica do survey, enviada de forma indireta, por e-mail, de questionário eletrônico (Apêndice A).

As primeiras sete questões referem-se a dados pessoais e profissionais com o intuito de caracterizar a amostra.

Tabela 4. SEXO DOS RESPONDENTES

	DADOS	PORCENTAGEM
FEMININO	53	35,81
MASCULINO	95	64,19
TOTAL	148	100,00

Gráfico 4.

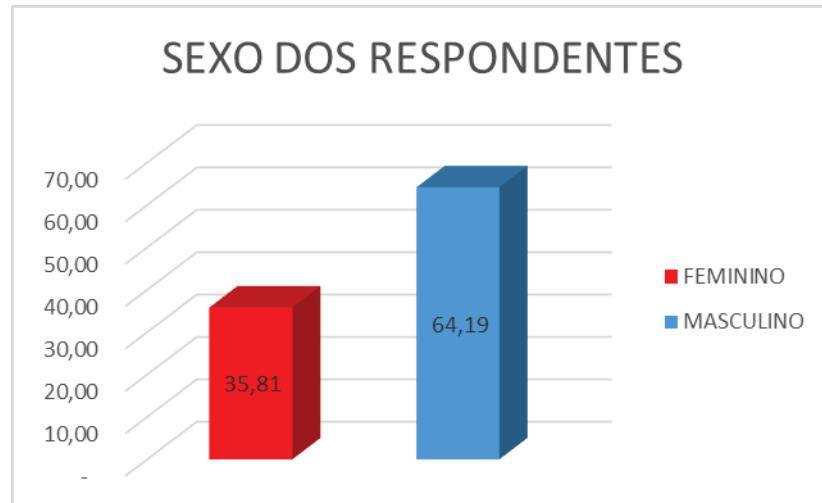


Tabela 5. ESTADO CIVIL DOS RESPONDENTES

	DADOS	PORCENTAGEM
CASADO	80	54,05
DIVORCIADO	12	8,11
SOLTEIRO	56	37,84
TOTAL	148	100,00

Gráfico 5.

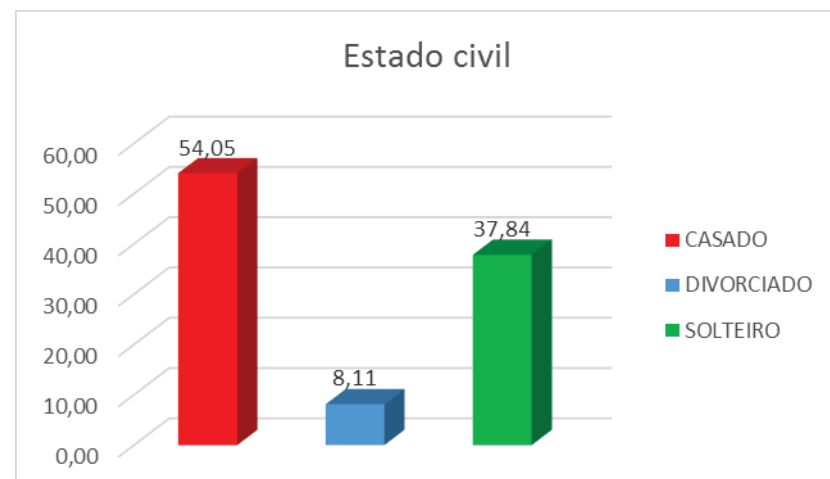


Tabela 6. IDADE DOS RESPONDENTES

	DADOS	PORCENTAGEM
21-30 ANOS	32	21,62
31-40 ANOS	44	29,73
41-50 ANOS	44	29,73
MAIS DE 51 ANOS	28	18,92
TOTAL	148	100,00

Gráfico 6.

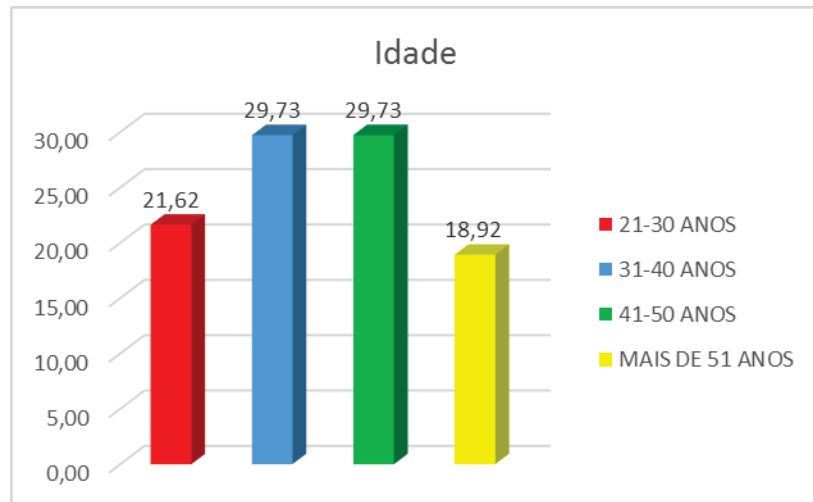


Tabela 7. CARGO OCUPADO PELOS RESPONDENTES

	DADOS	PORCENTAGEM
AFTM	79	53,38
ANALISTA DE PLANEJAMENTO	22	14,86
AGPP	23	15,54
COORDENADOR	3	2,03
ASSESSOR	9	6,08
DIRETOR	12	8,11
TOTAL	148	100,00

Gráfico 7.

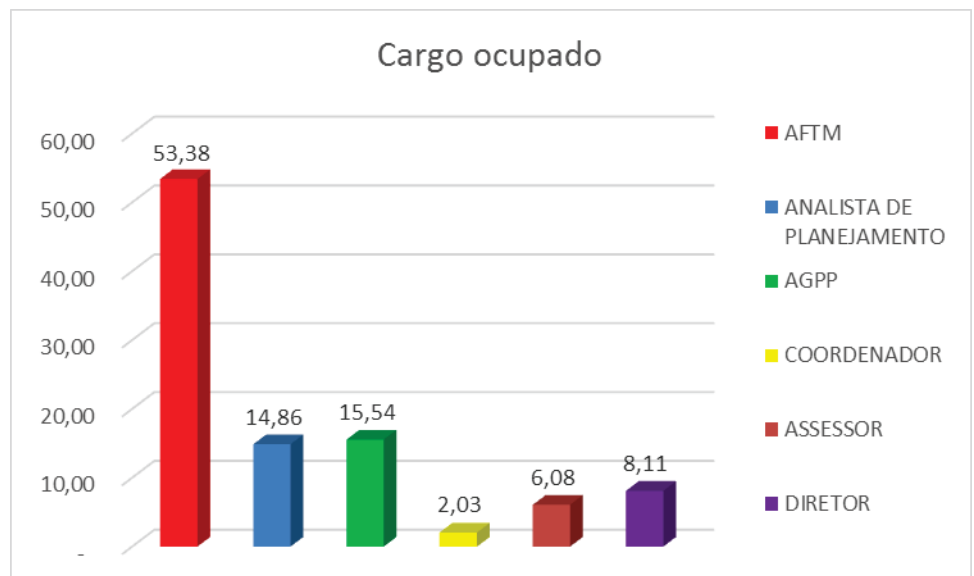


Tabela 8. ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES

	DADOS	PORCENTAGEM
DOUTORADO	1	0,68
GRADUAÇÃO	84	56,76
MESTRADO	9	6,08
POS GRADUAÇÃO	48	32,43
NIVEL MÉDIO	6	4,05
TOTAL	148	100,00

Gráfico 8.

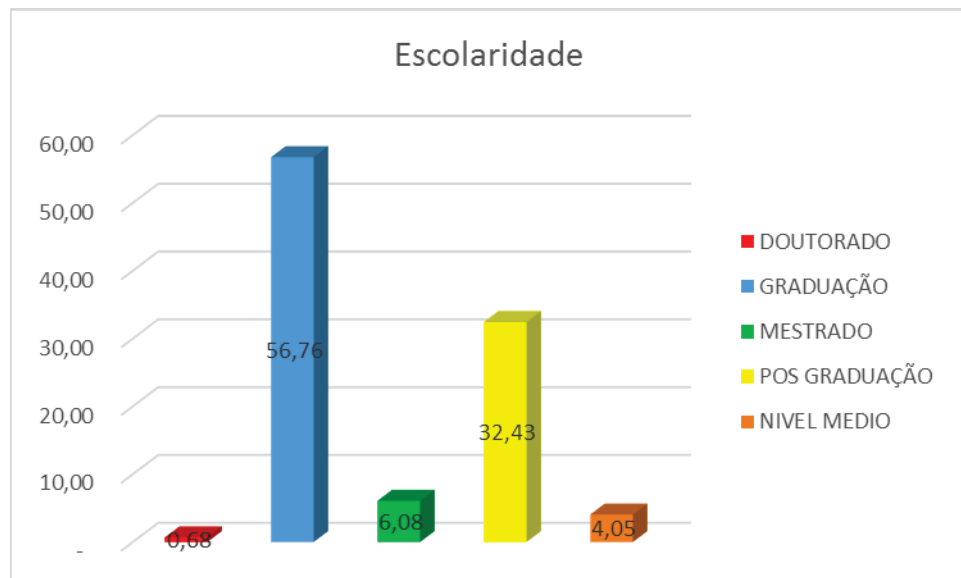


Tabela 9. TEMPO DE SERVIÇO DOS RESPONDENTES

	DADOS	PORCENTAGEM
ATÉ 3 ANOS	57	38,51
3-5 ANOS	17	11,49
6-10 ANOS	15	10,14
10-20 ANOS	33	22,30
MAIS DE 20 ANOS	26	17,57
TOTAL	148	100,00

Gráfico 9.

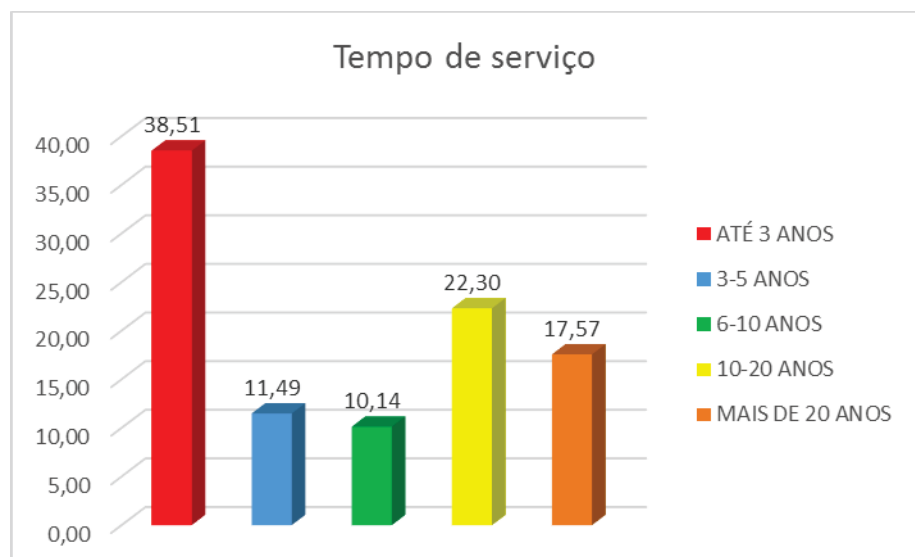
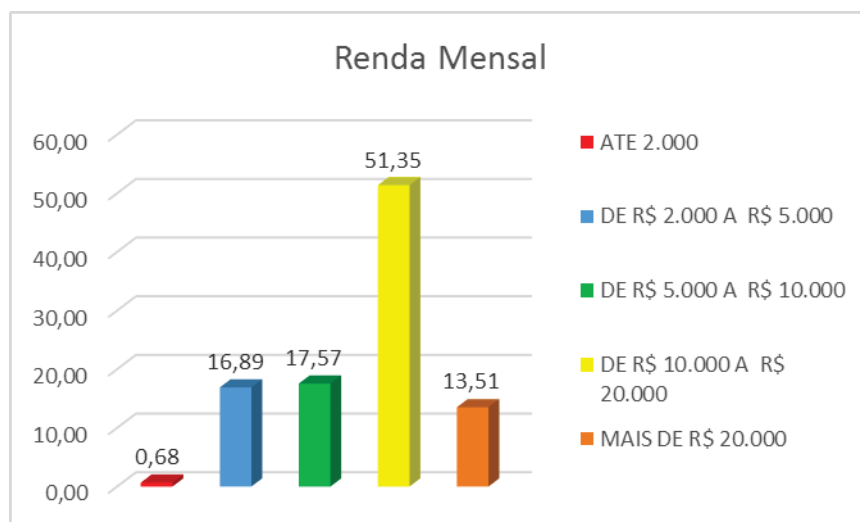


Tabela 10. RENDA MENSAL DOS RESPONDENTES

	DADOS	PORCENTAGEM
ATÉ R\$ 2.000	1	0,68
DE R\$ 2.000 A R\$ 5.000	25	16,89
DE R\$ 5.000 A R\$ 10.000	26	17,57
DE R\$ 10.000 A R\$ 20.000	76	51,35
MAIS DE R\$ 20.000	20	13,51
TOTAL	148	100,00

Gráfico 10.



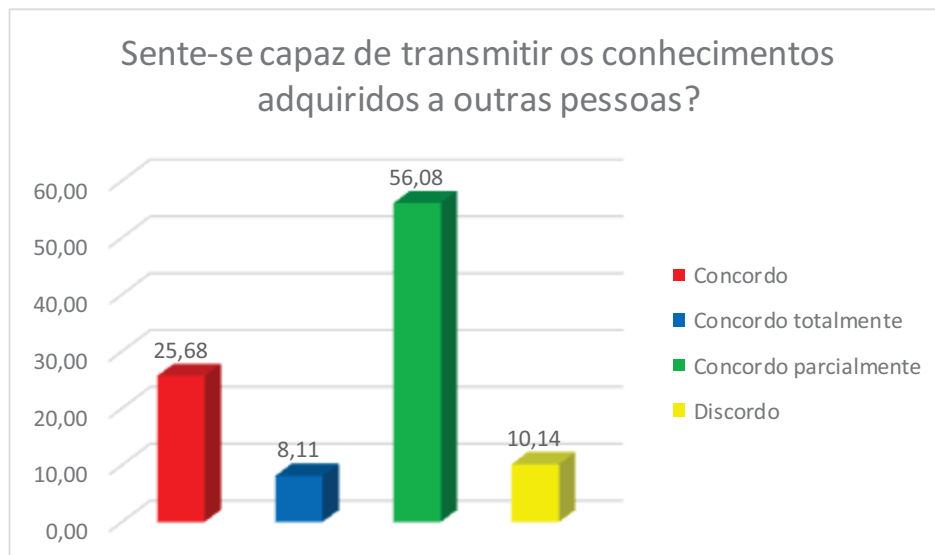
De acordo com os dados pessoais dos servidores que participaram dos cursos em questão, tem-se que aproximadamente 65% são do sexo masculino e casados, 60% possui idade acima entre 31 e 50 anos. Tem-se que 85% não ocupam cargos de gestor, sendo que 60% tem apenas 10 anos de serviço. Cerca de 80% possuem curso de graduação ou pós-graduação e a renda mensal está em torno de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) pois a maioria é da carreira de auditor fiscal tributário municipal.

As questões seguintes têm o intuito de identificar o papel do programa de capacitação na vida profissional dos servidores da Secretaria de Finanças, ou seja, resgatar a percepção que os servidores têm do Programa e de sua importância para a modernização da Secretaria.

Tabela 11. CAPACIDADE DE TRANSMISSÃO DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS.

	DADOS	PORCENTAGEM
Concordo	38	25,68
Concordo totalmente	12	8,11
Concordo parcialmente	83	56,08
Discordo	15	10,14
TOTAL	148	100,00

Gráfico 11.



Em todos os cursos promovidos pela Secretaria tem-se a preocupação com a multiplicação do conhecimento, por essa questão a resposta desse gráfico apontando que 90% sentem-se capaz de transmitir o conhecimento a outras pessoas é muito importante e revela que o programa está conseguindo seu intuito de capacitar parte dos servidores e que esses possam repassar seu conhecimento para a totalidade dos servidores que compõem a Secretaria.

Tabela 12. CONHECIMENTO DAS ETAPAS QUE COMPÕEM O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.

	DADOS	PORCENTAGEM
Conheço	21	14,19
Conheço Totalmente	8	5,41
Conheço Parcialmente	75	50,68
Desconheço	44	29,73
	148	100,00

Gráfico 12.

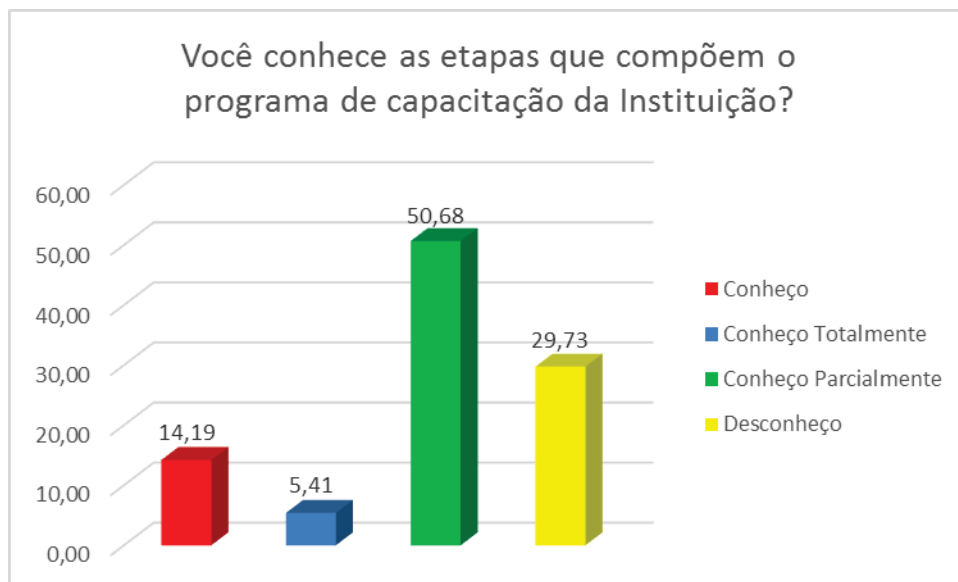


Tabela 13. IDENTIFICAÇÃO DO CURSO

	DADOS	PORCENTAGEM
Contabilidade com foco na fiscalização	22	14,86
Contabilidade Pública	24	16,22
Direito Empresarial	16	10,81
Direito Processual	19	12,84
Direito Tributário	18	12,16
Gestão de Processos	15	10,14
Gestão de Projetos	13	8,78
Gestão Pública	21	14,19
TOTAL	148	100,00

Gráfico 13.

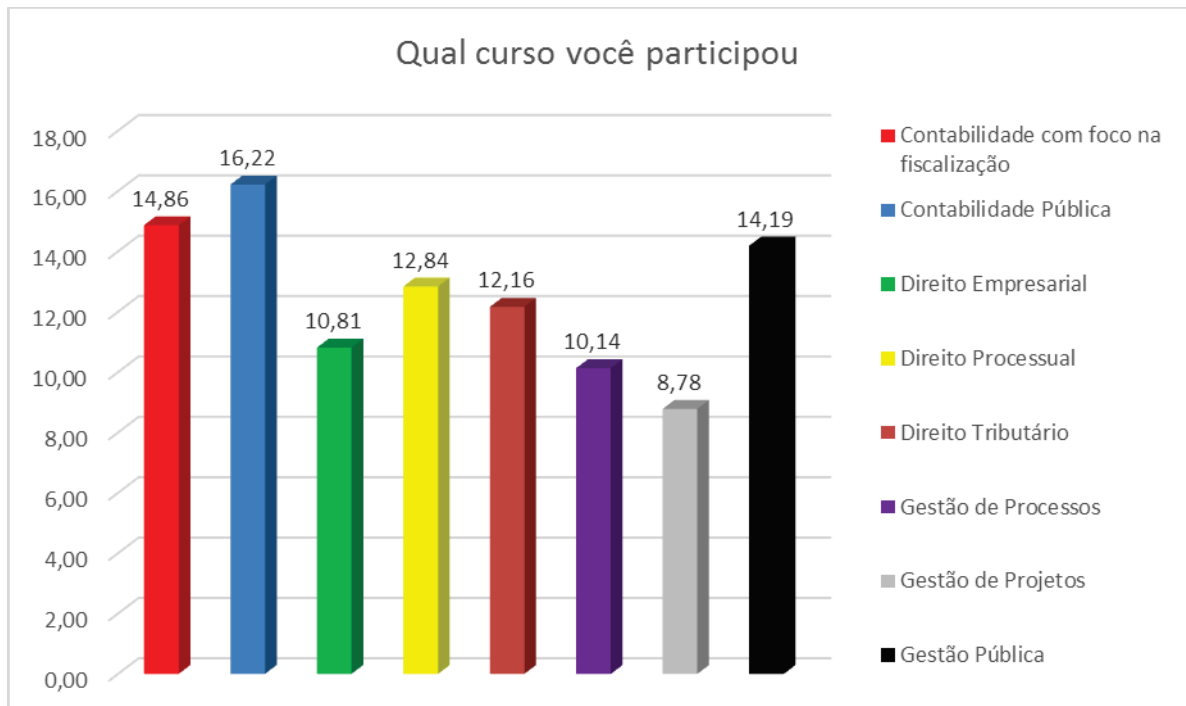
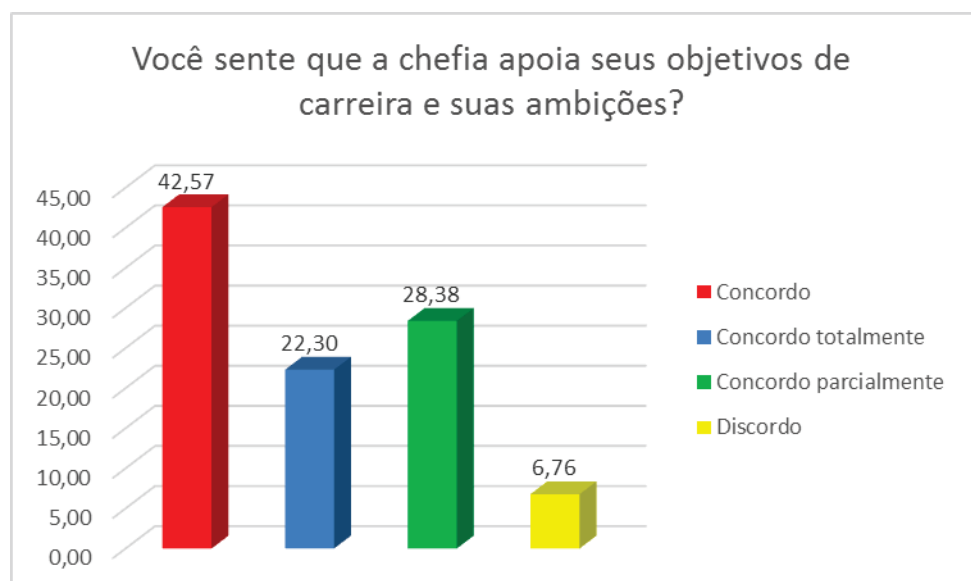


Tabela 14. SENSACÃO DE APOIO DA CHEFIA EM SEUS OBJETIVOS DE CARREIRA E AMBICÇÕES.

	DADOS	PORCENTAGEM
Concordo	63	42,57
Concordo totalmente	33	22,30
Concordo parcialmente	42	28,38
Discordo	10	6,76
TOTAL	148	100,00

Gráfico 14.

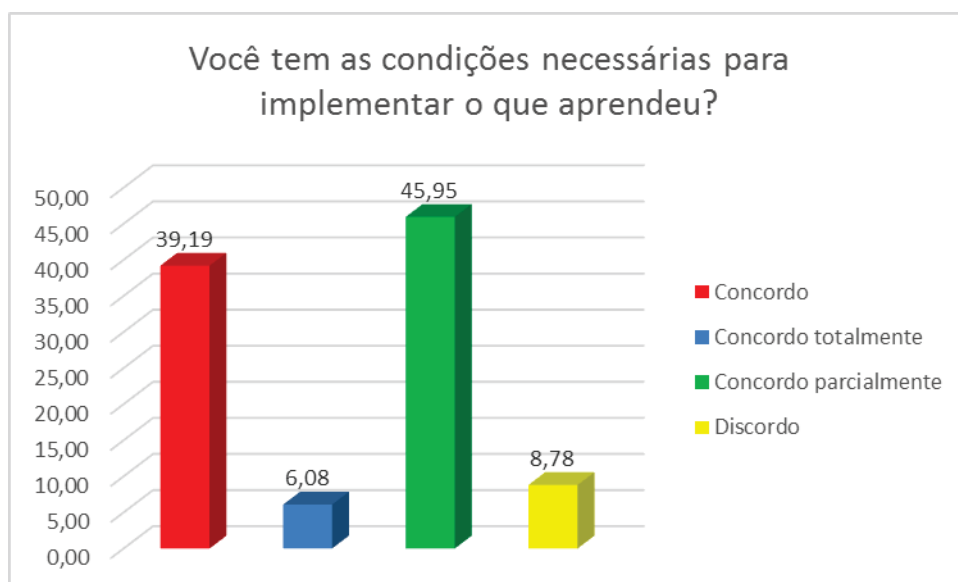


A questão 12 visa saber se os servidores conhecem as etapas do Programa de Capacitação, ou seja, se estão envolvidos no processo do LNT ou apenas se inscrevem nos cursos sem o conhecimento do Programa como um todo. Nessa questão cerca de 70% dizem conhecer as etapas do programa. Na questão 13 foi solicitado que cada servidor indicasse qual curso participou, para se ter ideia do direcionamento da Secretaria e na questão 14, buscou-se identificar se os servidores sentem que a chefia apoia seus objetivos de carreira e suas ambições; constatou-se que apenas 7% percebem que as chefias não os apoia.

Tabela 15. POSSUI CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR O QUE FOI APRENDIDO.

	DADOS	PORCENTAGEM
Concordo	58	39,19
Concordo totalmente	9	6,08
Concordo parcialmente	68	45,95
Discordo	13	8,78
TOTAL	148	100,00

Gráfico 15.

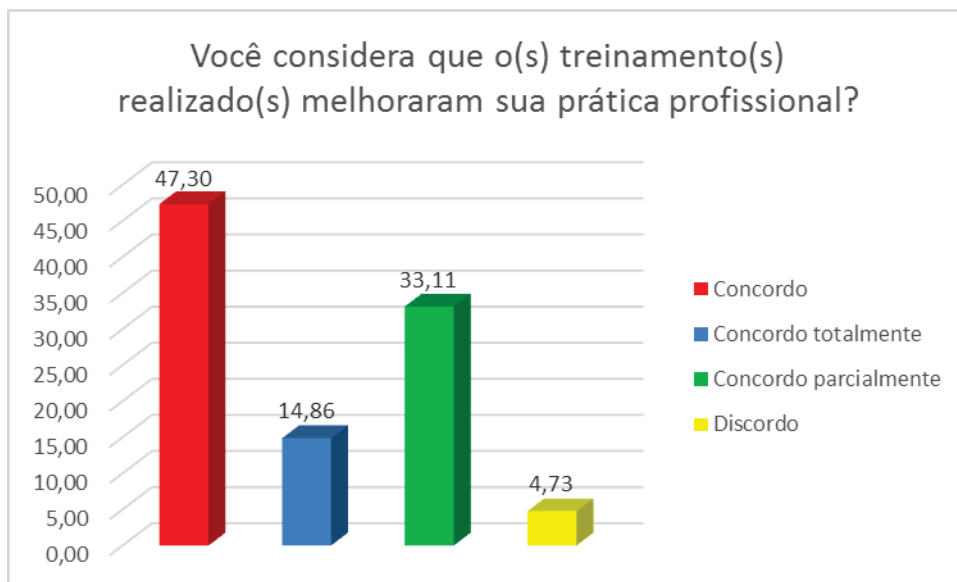


É possível perceber que os cursos estão condizentes com a preocupação da Secretaria de que os servidores não apenas participem dos cursos para seu desenvolvimento pessoal e profissional, mas que tenha condições de colocar em prática o que aprendeu, trazendo o retorno esperado à Secretaria de Finanças, no sentido de melhorar o dia a dia do seu trabalho.

Tabela 16. O(S) TREINAMENTO(S) REALIZADO(S) MELHORARAM SUA PRÁTICA PROFISSIONAL.

	DADOS	PORCENTAGEM
Concordo	70	47,30
Concordo totalmente	22	14,86
Concordo parcialmente	49	33,11
Discordo	7	4,73
TOTAL	148	100,00

Gráfico 16.

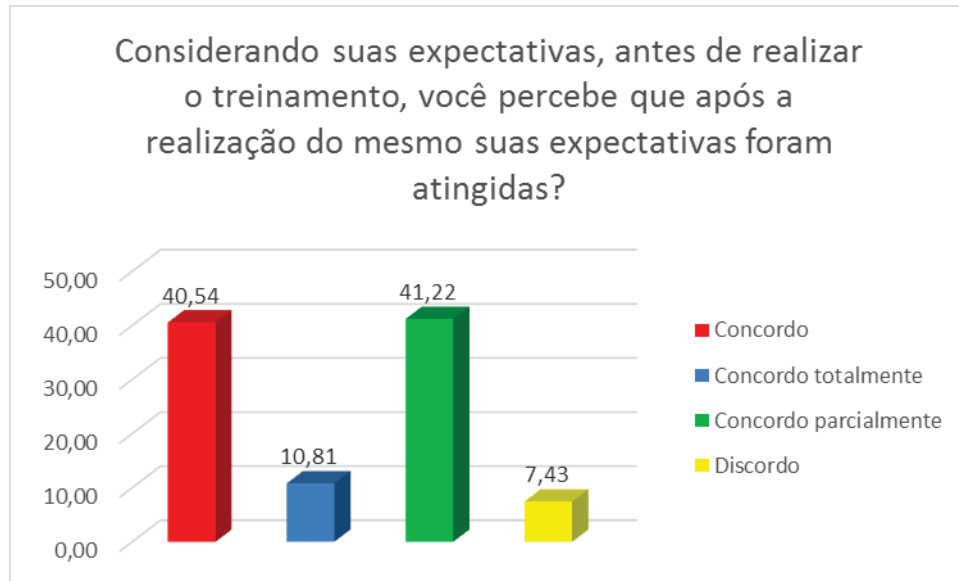


Nessa questão tem-se que mais de 95% dos servidores treinados consideram que os treinamentos realizados melhoraram sua prática profissional.

Tabela 17. EXPECTATIVAS ANTES E DEPOIS DA REALIZAÇÃO DO TREINAMENTO FORAM ATINGIDAS?

	DADOS	PORCENTAGEM
Concordo	60	40,54
Concordo totalmente	16	10,81
Concordo parcialmente	61	41,22
Discordo	11	7,43
TOTAL	148	100,00

Gráfico 17.

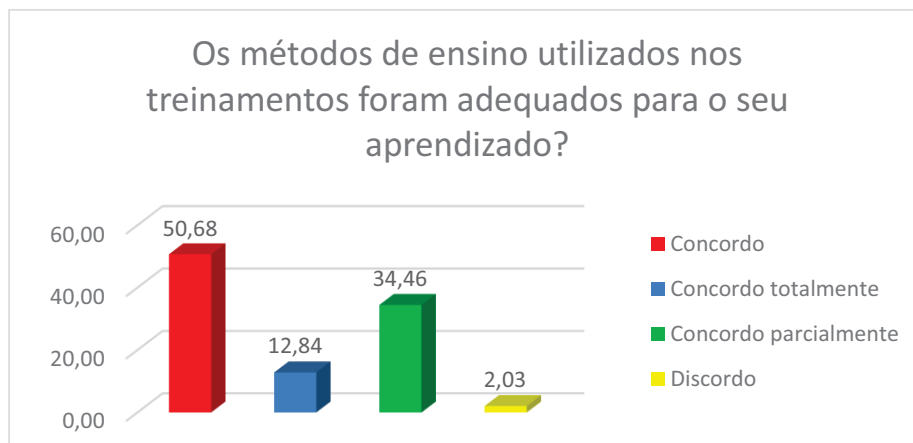


Outro ponto importante é a expectativa do treinamento ser atingida o que denota, sob a ótica dos treinandos, que a Secretaria tem conseguido promover treinamentos que realmente vão de encontro com as necessidades e expectativas dos servidores. Mais de 92% concordam com essa questão.

Tabela 18. MÉTODOS DE ENSINO UTILIZADOS NOS TREINAMENTOS FORAM ADEQUADOS PARA O APRENDIZADO.

	DADOS	PORCENTAGEM
Concorde	75	50,68
Concorde totalmente	19	12,84
Concorde parcialmente	51	34,46
Discordo	3	2,03
TOTAL	148	100,00

Gráfico 18.



Tão necessário quanto o conteúdo no treinamento é o método de ensino, pois sem uma boa didática, voltada às pessoas adultas, é difícil ter um bom rendimento e aprendizado. Nessa questão vê-se que mais de 97% concordam que os métodos foram adequados ao aprendizado.

Tabela 19. APÓS OS TREINAMENTOS HOUVE ALTERAÇÕES QUANTO: AUMENTO DE SEU RENDIMENTO (NÚMERO DE ATIVIDADES CONCLUÍDAS)

	DADOS	PORCENTAGEM
Concordo	33	22,30
Concordo totalmente	12	8,11
Concordo parcialmente	68	45,95
Discordo	35	23,65
TOTAL	148	100,00

Gráfico 19.

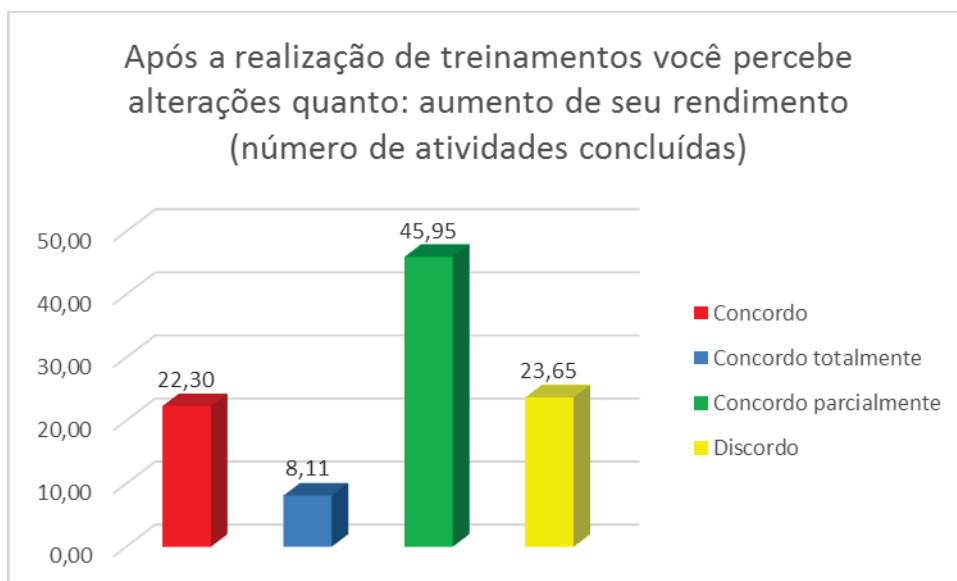


Tabela 20. APÓS OS TREINAMENTOS HOUVE ALTERAÇÕES QUANTO A: MELHORIA NA QUALIDADE DO SERVIÇO.

	DADOS	PORCENTAGEM
Concordo	44	29,73
Concordo totalmente	10	6,76
Concordo parcialmente	68	45,95
Discordo	26	17,57
TOTAL	148	100,00

Gráfico 20.

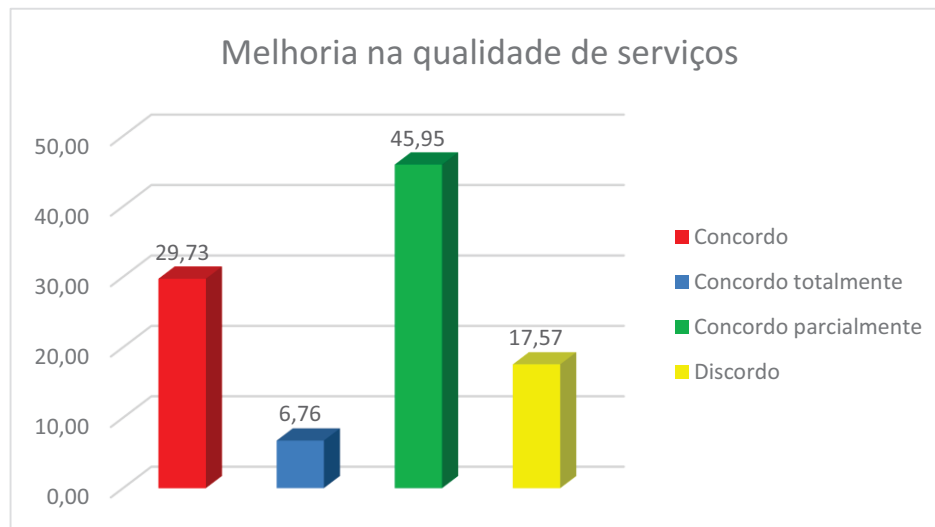


Tabela 21. CONTRIBUIÇÃO DOS TREINAMENTOS PARA MELHORIA DA POSTURA NO TRABALHO?

	DADOS	PORCENTAGEM
Concorde	70	47,30
Concorde totalmente	21	14,19
Concorde parcialmente	45	30,41
Discordo	12	8,11
TOTAL	148	100,00

Gráfico 21.

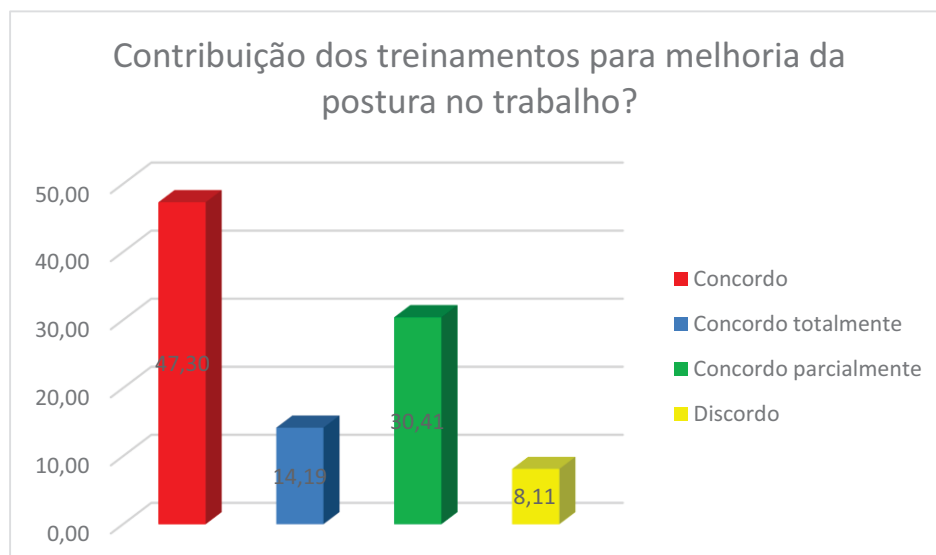
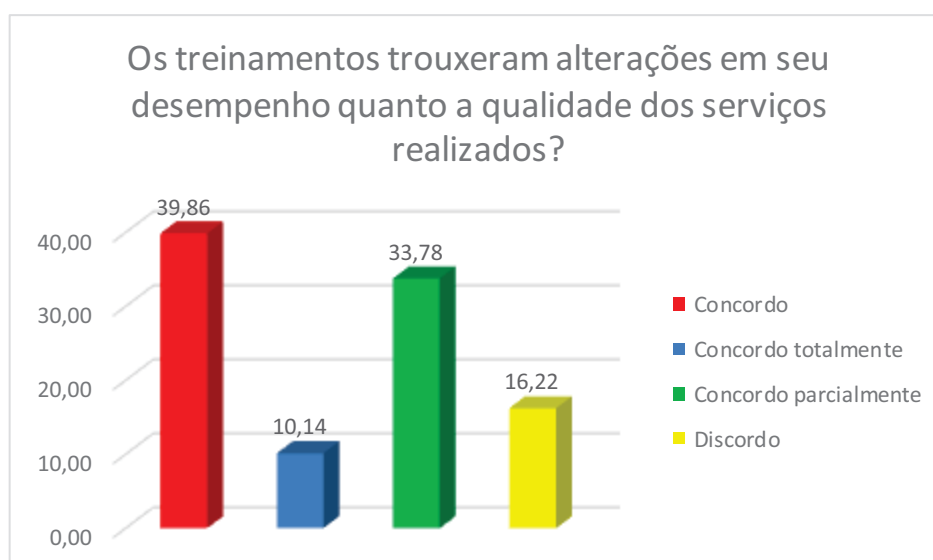


Tabela 22. OS TREINAMENTOS TROUXERAM ALTERAÇÕES EM SEU DESEMPENHO QUANTO A QUALIDADE DOS SERVIÇOS REALIZADOS?

	DADOS	PORCENTAGEM
Concordo	59	39,86
Concordo totalmente	15	10,14
Concordo parcialmente	50	33,78
Discordo	24	16,22
TOTAL	148	100,00

Gráfico 22.

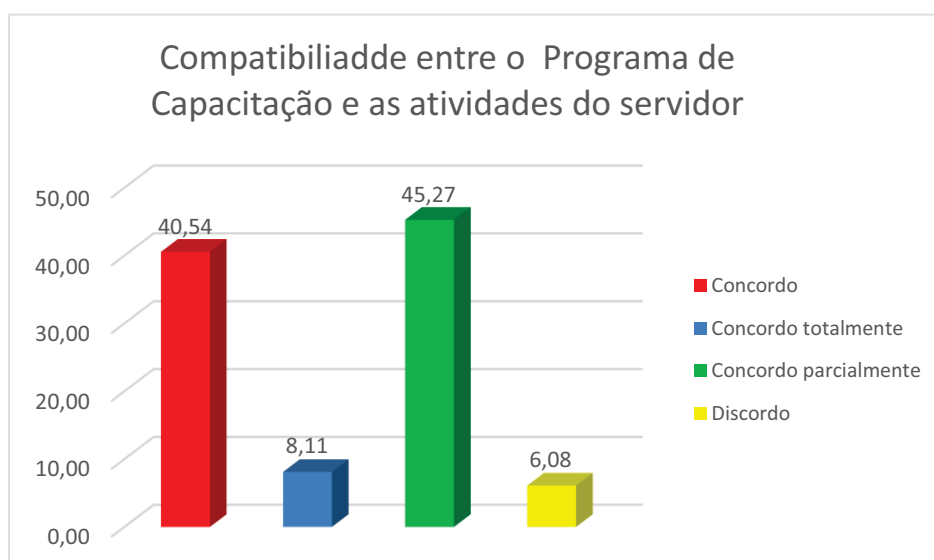


Em todos os quatro gráficos, houve a predominância das alterações, aproximadamente 51% concorda que os treinamentos trazem melhorias ao desempenho profissional. Em relação ao aumento do rendimento, 67% consideram que o treinamento faz aumentar o número de atividades concluídas. Quanto a qualidade do serviço 82% consideram um aumento no número de soluções inovadoras e no envolvimento nas decisões. A postura no trabalho, segundo os pesquisados, é afetada positivamente pelos treinamentos, correspondendo a 91% dos respondentes. E de modo geral, 83% percebem alterações para melhor em seu desempenho quanto a qualidade dos serviços realizados.

Tabela 23. O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO ADOTADO PELA INSTITUIÇÃO É COMPATÍVEL COM AS ATIVIDADES QUE VOCÊ REALIZA?

	DADOS	PORCENTAGEM
Concordo	60	40,54
Concordo totalmente	12	8,11
Concordo parcialmente	67	45,27
Discordo	9	6,08
TOTAL	148	100,00

Gráfico 23.



A última questão de múltipla escolha refere-se à percepção dos servidores quanto ao programa de capacitação ser compatível com as atividades realizadas pelos respondentes. Obteve-se que apenas 6% discordam dessa afirmativa, portanto 94% acreditam que os treinamentos oferecidos pela Instituição são compatíveis com as atividades dos servidores.

As três últimas questões foram abertas. A primeira solicitando destacar quais atividades o servidor identifica com facilidade, apesar dos servidores participantes dos cursos serem de várias áreas diferentes algumas respostas foram recorrentes nas atividades referentes à área contábil, tributária, atendimento ao contribuinte e de recursos humanos.

Em relação à área contábil e finanças o que mais teve destaque foram as áreas de execução orçamentária, de análise financeira e orçamentária de contratos administrativos; assessoramento de Planejamento Orçamentário e Econômico e elaboração das peças

orçamentárias, transparência dos relatórios de gestão. LRF/101/200. Rotinas Contábeis, Conciliação, Demonstrações Financeiras e Patrimoniais.

A área tributária teve enfoque nos problemas relacionados ao IPTU, as atividades relativas à fiscalização e aperfeiçoamento desse trabalho; Defesa administrativa no contencioso tributário, Interpretação e julgamento dos institutos privados. Julgamento de questões administrativas tributárias.

E outras áreas apontadas como identificadas com facilidade foram relacionadas as rotinas administrativas e gestão de pessoas, além de gestão de projetos e processos. Atividades ligadas a área de Matemática e Direito também foram citadas.

A segunda questão aberta solicitava destacar quais atividades o servidor identifica com dificuldade em realizar, alguns servidores destacaram áreas como gestão de pessoas, envolvendo motivação e relacionamento interpessoal, além da restrição de pessoal e orçamentária, burocracia e infraestrutura com equipamentos faltantes ou quebrados. Em relação ao pessoal, também foi abordado a questão da falta de transparência da administração em relação ao pessoal de nível básico e médio. E abordou-se a dificuldade no atendimento ao público.

Destacou-se também a área de gestão de projetos e processos no sentido de sentirem que a Administração não deixa claro os objetivos da Secretaria e a visão de futuro, fazendo necessário que a empresa tenha estabelecida a sua visão de futuro e que conheça os processos que realmente agregam valor, ou seja, aqueles que fazem o negócio da organização (core business), e então que estes principais processos estejam totalmente alinhados às estratégias organizacionais, pois é muito importante ressaltar que os processos são os responsáveis pela execução da estratégia.

A área contábil, financeira e econômica também foram alvo das dificuldades na Secretaria. A sistemática do Simples Nacional quando relacionado aos débitos pertencentes ao município; o funcionamento dos processos cartorários relacionados às transações imobiliárias. Em geral, atividades que envolvem desenvolvimento de sistema, análise de uma massa grande de dados (por exemplo milhares de contribuintes) uma vez que, com uma informação equivocada pode trazer consequência para os munícipes como para a própria Administração, em decorrência da reclamação por parte dos munícipes (retrabalho). A área jurídica e de gestão de políticas públicas também foram apontadas.

A terceira não era uma questão, mas um espaço destinado ao servidor colocar outras considerações que julgasse necessário e então tem-se que vários servidores responderam a essa solicitação indicando sugestões de melhoria para os cursos ou apenas informando o que

não está a contento na Secretaria.

Em relação aos cursos tem-se quem acredita que os mesmos poderão ser sempre aprimorados de acordo com a necessidade dos envolvidos na Instituição, visando um bem comum para todos os atores no processo (servidores, contribuintes, colaboradores e instituição). Entretanto percebe-se que em alguns momentos, somente uma faixa é privilegiada, enquanto, outras, por não possuírem uma graduação, não terem incentivos ou mesmo por falta de motivação, acabam perdendo oportunidades valiosas e um aprendizado de qualidade, dentro dos cursos que são ofertados atualmente por SF.

Quanto aos cursos, alguns servidores acreditam que estes ampliam a visão do treinando possibilitando-lhe a visão do todo, mas como existem diversos setores, na prática ele não executa tudo aquilo que foi aprendido, considera mesmo assim um aprendizado importante porque nunca se sabe o setor em que estará trabalhando pois há muita mudança interna. Foi destacado também que cursos/palestras sobre Gestão, Liderança e Servidores deveriam ser obrigatórios as Chefias (Diretores, Supervisores, Assessores e Chefia), pois muitos ainda usam conceitos e técnicas antigas na Unidade e com seus subordinados.

Alguns servidores elogiaram os cursos que participaram como sendo extremamente válido, adequadamente ministrado, embora não visualizam utilização imediata no dia a dia de trabalho, o que não o tornou menos importante, pois sem dúvida é um conhecimento necessário. Abordou-se também que os cursos são interessantes para manter-se atualizado, que muitas vezes podem não ter aplicação imediata, mas são instigados ao raciocínio, o que traz benefício para Administração a médio e longo prazo. E alguns abordaram que o curso não trouxe o conteúdo programático proposto e não foi voltado para as atividades exercidas no dia a dia na fiscalização.

Alguns servidores da área de contabilidade demonstraram a necessidade da Secretaria oferecer cursos de Pós Graduação em Contabilidade Pública e Controladoria em instituições renomadas.

Em relação ao que é passível de mudança na Secretaria tem-se que alguns servidores apontaram a falta de funcionários e de verba no setor. Falta integração das diversas divisões para desenvolver o trabalho, não basta tão somente informações teóricas, havendo a necessidade também saber a quem compete, como funciona na prática, as dificuldades existentes, normatização, ou seja, melhor integração entre as áreas de SF.

Alguns servidores colocaram a questão da gestão de processos de trabalho no sentido de implantação e padronização, abordaram a necessidade de descrever como o processo deve ser executado. Abordaram a importância da padronização, pois qualquer colaborador com as

competências exigidas para a atividade poderá exercer o processo. Pode-se concluir a real importância da Gestão por Processos: Tudo que se executa deve ser bem conhecido e entendido por todos, pois assim sempre será possível um melhor desempenho. Melhores desempenhos são a garantia de bons resultados.

5.4 Pesquisa de Campo com os gestores

A pesquisa foi realizada com uma amostra por conveniência de 34 gestores da Secretaria Municipal de Finanças, em uma população de 60 gestores, esses são responsáveis pelos servidores que participaram no segundo semestre de 2015 dos cursos: Contabilidade com foco na fiscalização; Contabilidade Pública; Direito Empresarial; Direito Processual; Direito Tributário; Gestão de Processos; Gestão de Projetos e Gestão Pública, todos os cursos promovidos pela Secretaria com no mínimo 60 horas de duração. A coleta de dados foi realizada utilizando-se a técnica do survey, enviada de forma indireta, por e-mail, de questionário eletrônico (Apêndice B).

Tabela 24. SEXO DOS RESPONDENTES

	DADOS	PORCENTAGEM
FEMININO	11	32,35
MASCULINO	23	67,65
TOTAL	34	100,00

Gráfico 24.

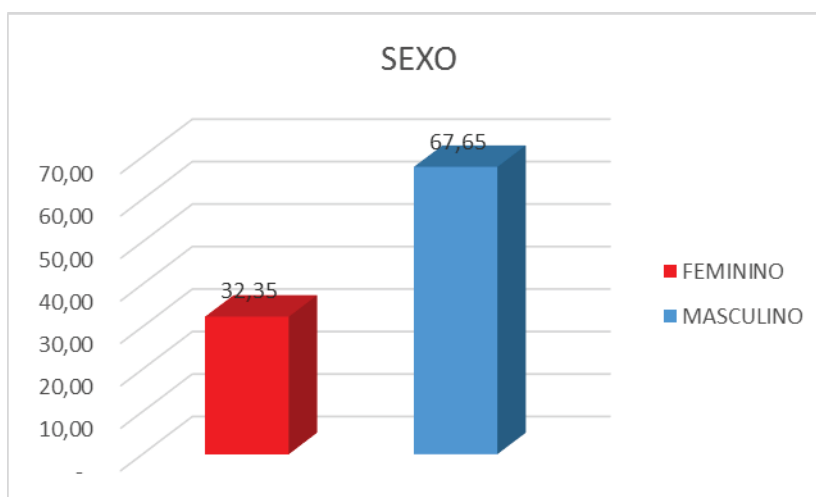


Tabela 25. ESTADO CIVIL

	DADOS	PORCENTAGEM
CASADO	22	64,71
DIVORCIADO	5	14,71
SOLTEIRO	7	20,59
TOTAL	34	100,00

Gráfico 25.

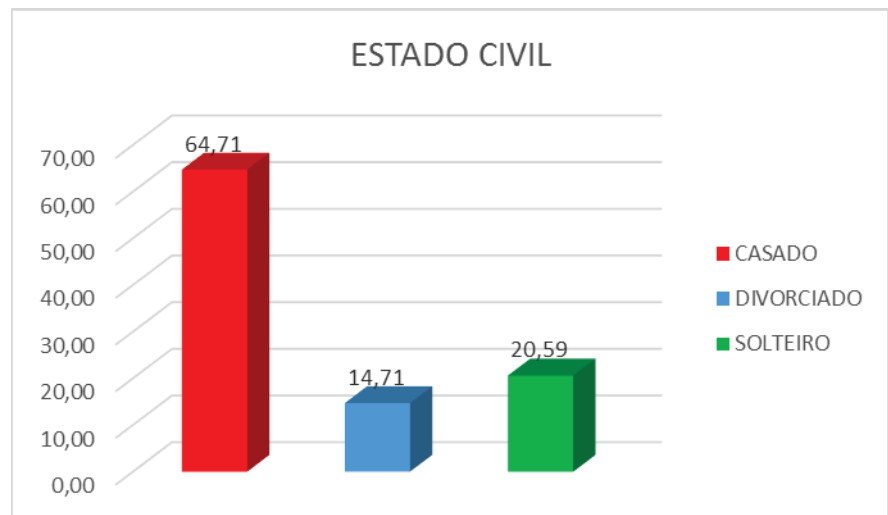


Tabela 26. IDADE DOS RESPONDENTES

	DADOS	PORCENTAGEM
18-20 ANOS	1	2,94
21-30 ANOS	4	11,76
31-40 ANOS	8	23,53
41-50 ANOS	11	32,35
MAIS DE 51 ANOS	10	29,41
TOTAL	34	100,00

Gráfico 26.

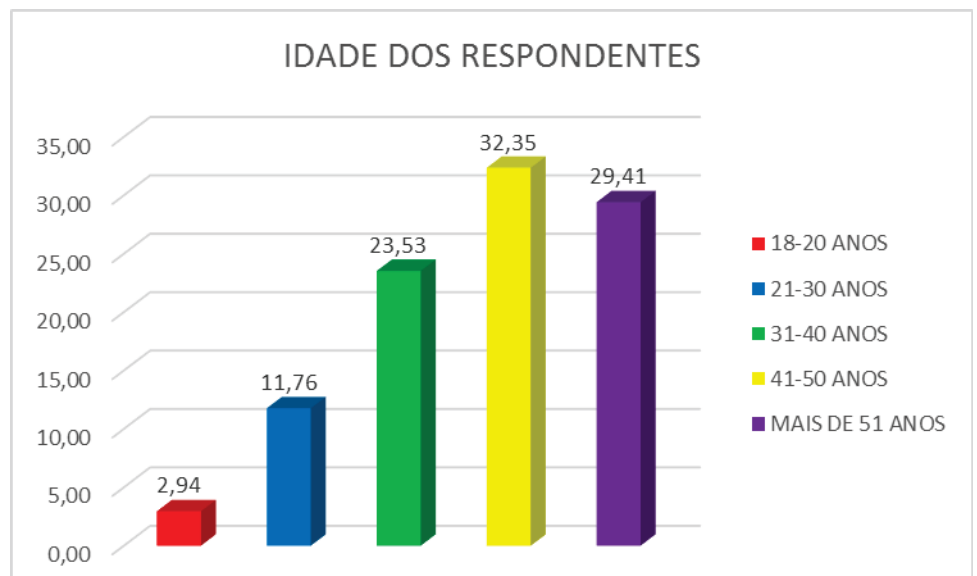


Tabela 27. CARGO OCUPADO PELOS RESPONDENTES

	DADOS	PORCENTAGEM
AFTM	10	29,42
ANALISTA DE PLANEJAMENTO	2	5,88
AGPP	2	5,88
CHEFE	1	2,94
DIRETOR	15	44,12
PROCURADOR	2	5,88
ASSESSOR	2	5,88
TOTAL	34	100,00

Gráfico 27.

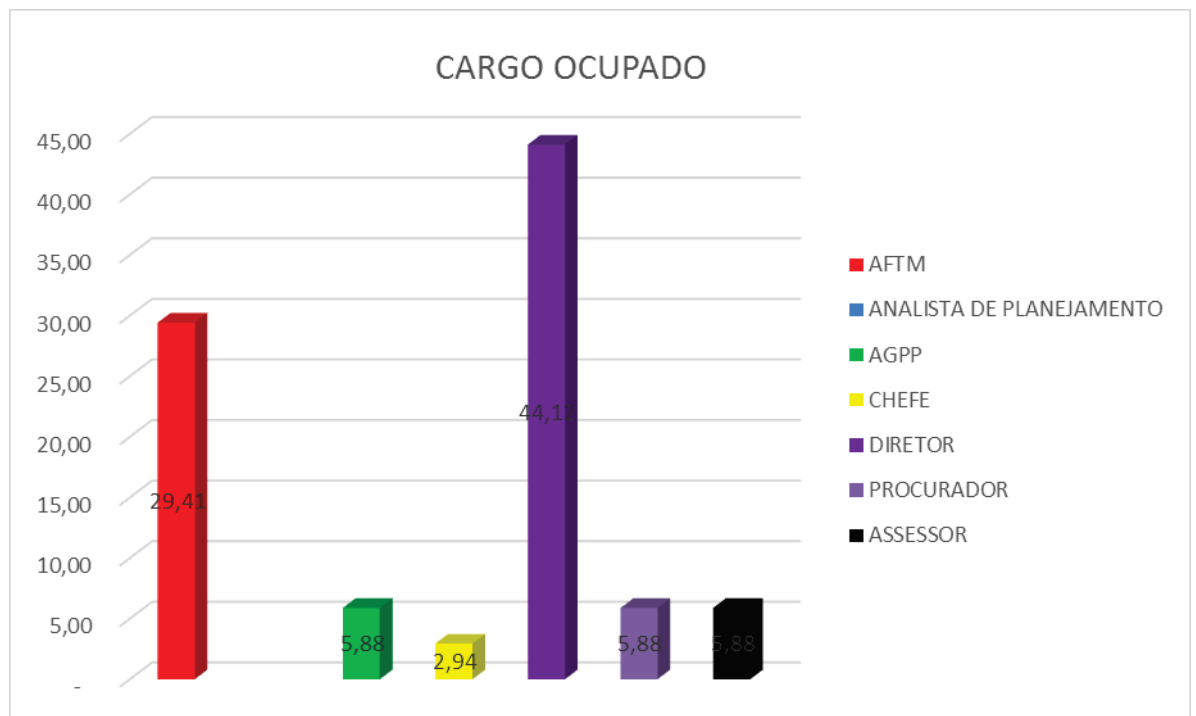


Tabela 28. ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES

	DADOS	PORCENTAGEM
DOUTORADO	2	5,88
GRADUAÇÃO	13	38,24
MESTRADO	6	17,65
POS GRADUAÇÃO	13	38,24
TOTAL	34	100,00

Gráfico 28.

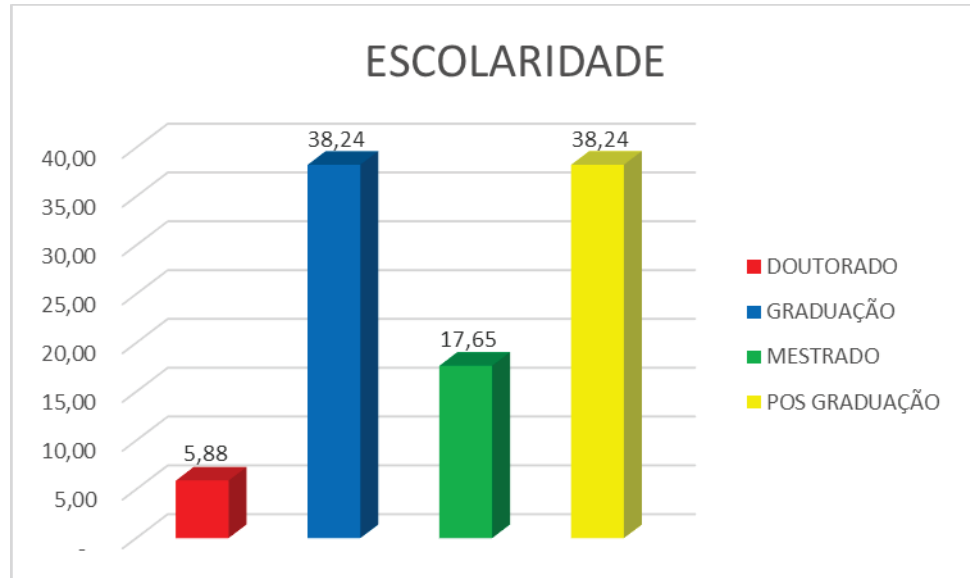


Tabela 29. TEMPO DE SERVIÇO DOS RESPONDENTES

	DADOS	PORCENTAGEM
ATÉ 3 ANOS	1	2,94
3-5 ANOS	8	23,53
6-10 ANOS	9	26,47
10-20 ANOS	8	23,53
MAIS DE 20 ANOS	8	23,53
TOTAL	34	100,00

Gráfico 29.

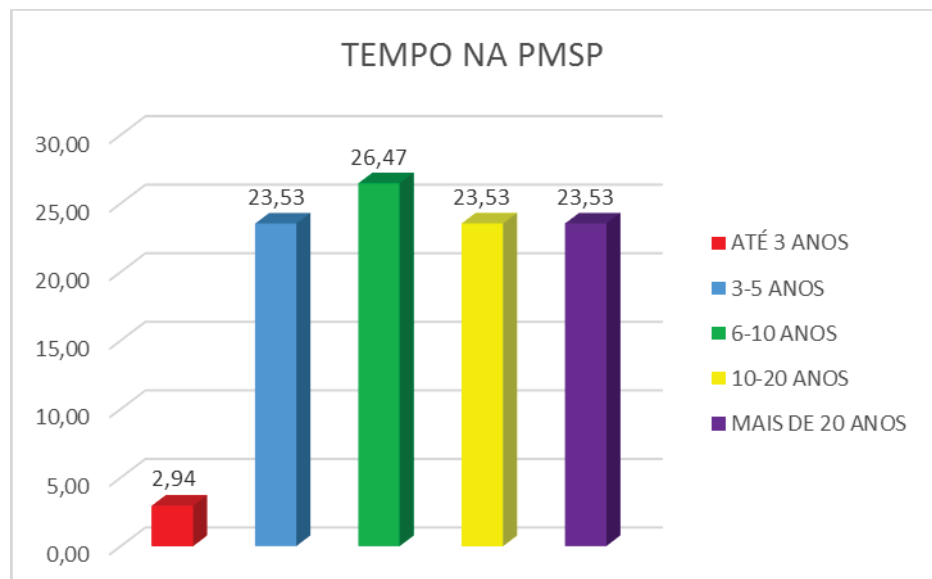
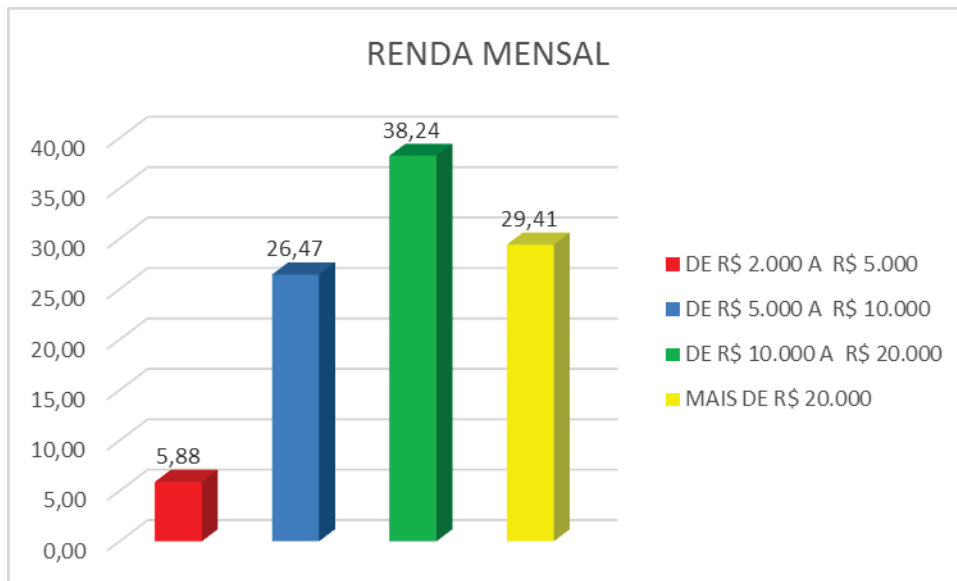


Tabela 30. RENDA MENSAL DOS RESPONDENTES

	DADOS	PORCENTAGEM
DE R\$ 2.000 A R\$ 5.000	2	5,88
DE R\$ 5.000 A R\$ 10.000	9	26,47
DE R\$ 10.000 A R\$ 20.000	13	38,24
MAIS DE R\$ 20.000	10	29,41
TOTAL	34	100,00

Gráfico 30.



De acordo com os dados pessoais dos gestores dos servidores que participaram dos cursos em questão, tem-se que a grande maioria, quase 70% são do sexo masculino e casados, mais de 60% possui idade acima de 41 anos. Em sua maioria, ou seja, mais de 70% ocupam os cargos de diretor ou são da carreira de Auditor Fiscal Tributário Municipal – AFTM, o que se confirma pela renda mensal dos respondentes que recebem mais de R\$ 10.000,00.

Sendo que os cargos de chefia necessitam de no mínimo graduação, vemos que o mestrado e a pós-graduação juntos somam mais que 50% da amostra. Em relação ao tempo de serviço, quase 50% possuem acima de 10 anos de trabalho na Secretaria.

Tabela 31. ALGUM SUBORDINADO SEU JÁ REALIZOU TREINAMENTOS PROPORCIONADOS PELA EMAF

	DADOS	PORCENTAGEM
NÃO	1	2,94
SIM	33	97,06
TOTAL	34	100,00

Gráfico 31.

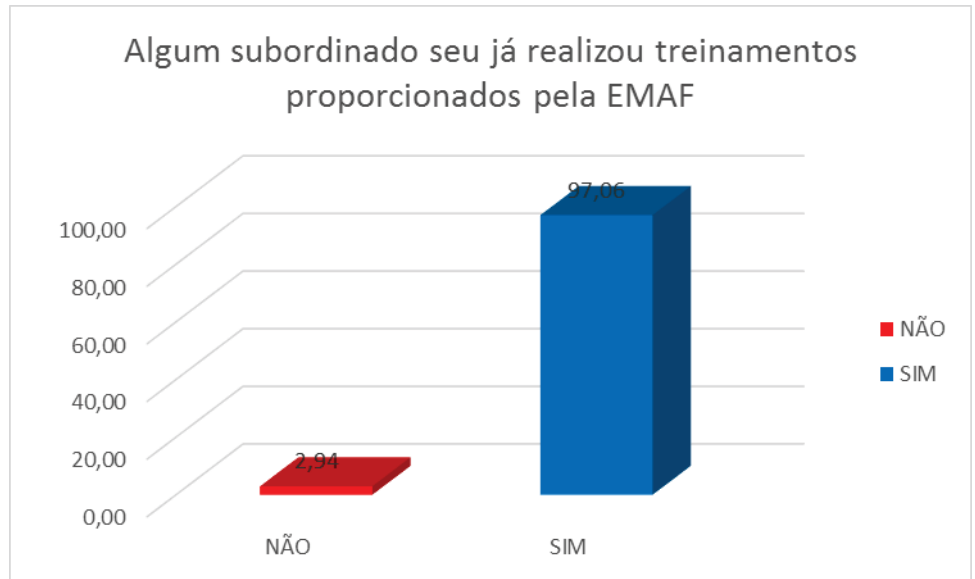


Tabela 32. SE RESPONDEU SIM À QUESTÃO ANTERIOR INDIQUE QUANTOS

	DADOS	PORCENTAGEM
1-5 servidores	16	47,06
6-10 servidores	7	20,59
11-20 servidores	2	5,88
Mais de 20 servidores	8	23,53
TOTAL	34	100,00

Gráfico 32.

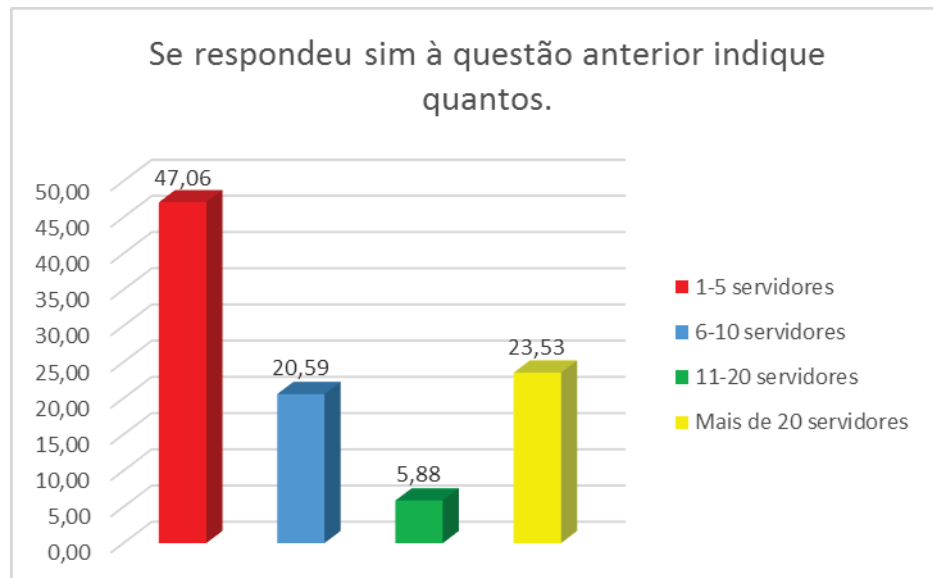


Tabela 33. VOCÊ JÁ INDICOU ALGUM SUBORDINADO PARA REALIZAÇÃO DE TREINAMENTOS?

	DADOS	PORCENTAGEM
NÃO	4	13,33
SIM	30	88,24
TOTAL	34	100,00

Gráfico 33.

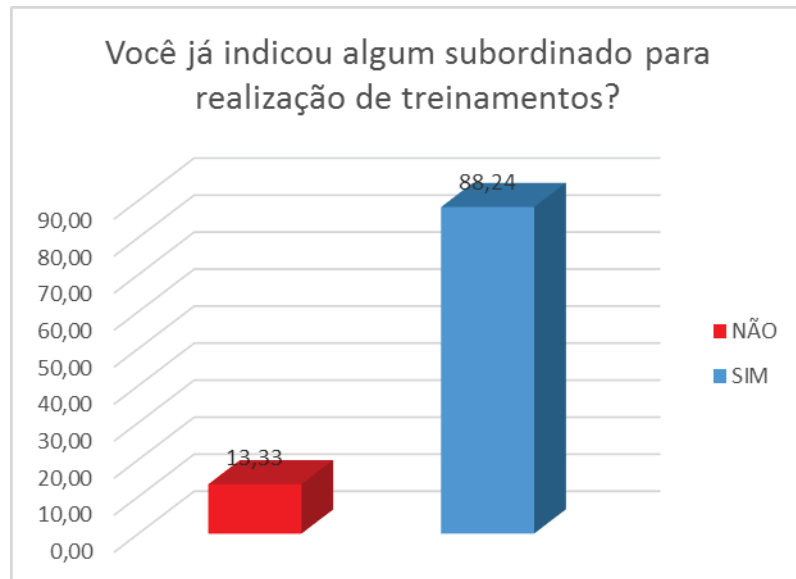
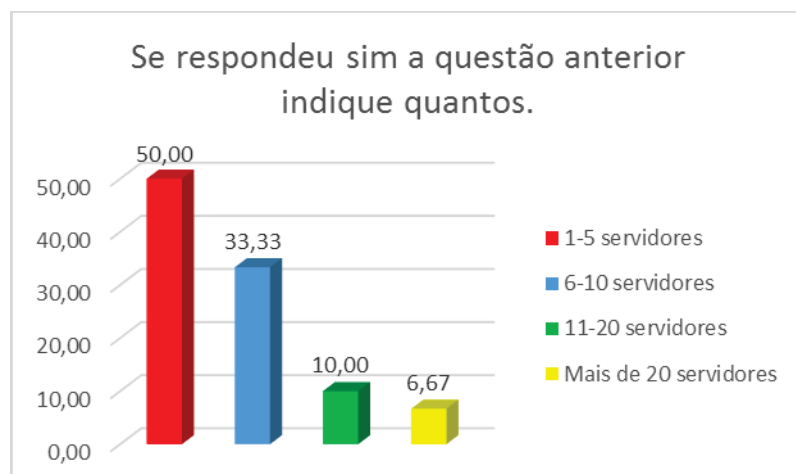


Tabela 34. SE RESPONDEU SIM À QUESTÃO ANTERIOR INDIQUE QUANTOS

	DADOS	PORCENTAGEM
1-5 servidores	15	50,00
6-10 servidores	10	33,33
11-20 servidores	3	10,00
Mais de 20 servidores	2	6,67
TOTAL	30	100,00

Gráfico 34.

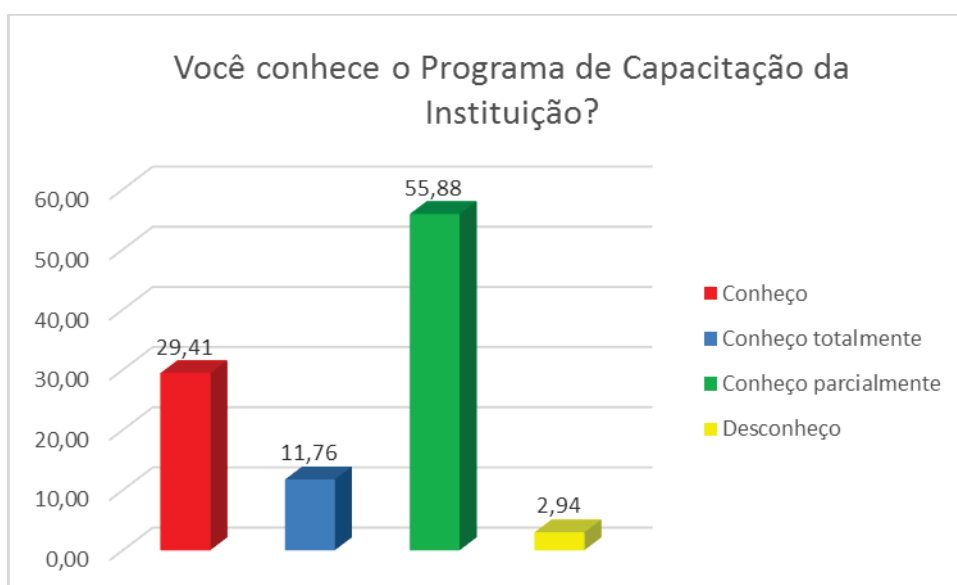


Tem-se nas questões 31 a 34 que os gestores quase em sua totalidade, 97% já tiveram servidores subordinados que participaram de cursos de capacitação promovidos pela EMAF e aproximadamente 88% indicaram seus servidores para a participação nos cursos. A quantidade de servidores que participam em cada unidade em sua maioria são de 1 a 5 até para não prejudicar as atividades do setor.

Tabela 35. VOCÊ CONHECE O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA INSTITUIÇÃO?

	DADOS	PORCENTAGEM
Conheço	10	29,41
Conheço parcialmente	4	11,76
Conheço totalmente	19	55,88
Desconheço	1	2,94
TOTAL	34	100,00

Gráfico 35.



Em relação ao conhecimento que os gestores têm do Programa de Capacitação vê-se que quase a totalidade dos gestores conhecem o programa, aproximadamente 97%.

Tabela 36. APÓS A REALIZAÇÃO DE TREINAMENTOS VOCÊ IDENTIFICOU MUDANÇAS NO DESEMPENHO COMO UM TODO DE SEUS SUBORDINADOS?

	DADOS	PORCENTAGEM
Não identifiquei	3	8,82
Parcialmente	25	73,53
Totalmente	6	17,65
TOTAL	34	100,00

Gráfico 36.

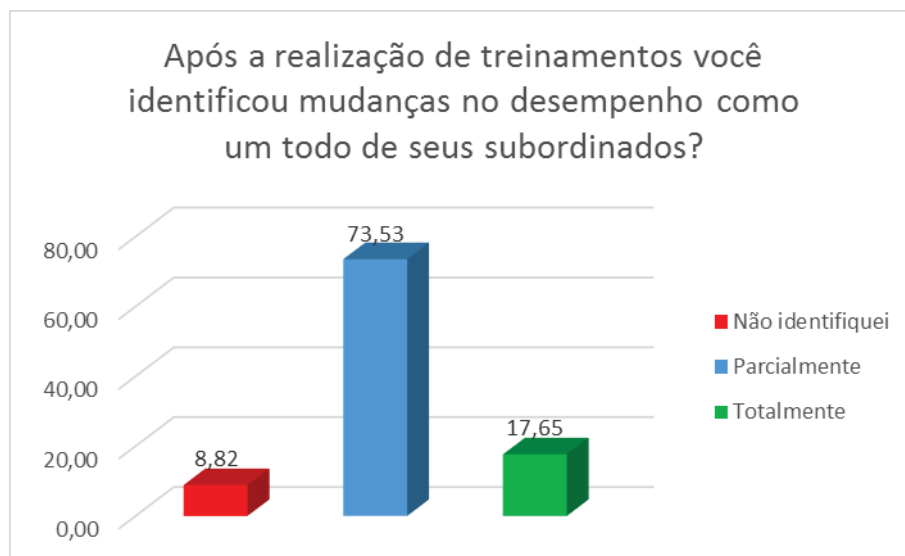
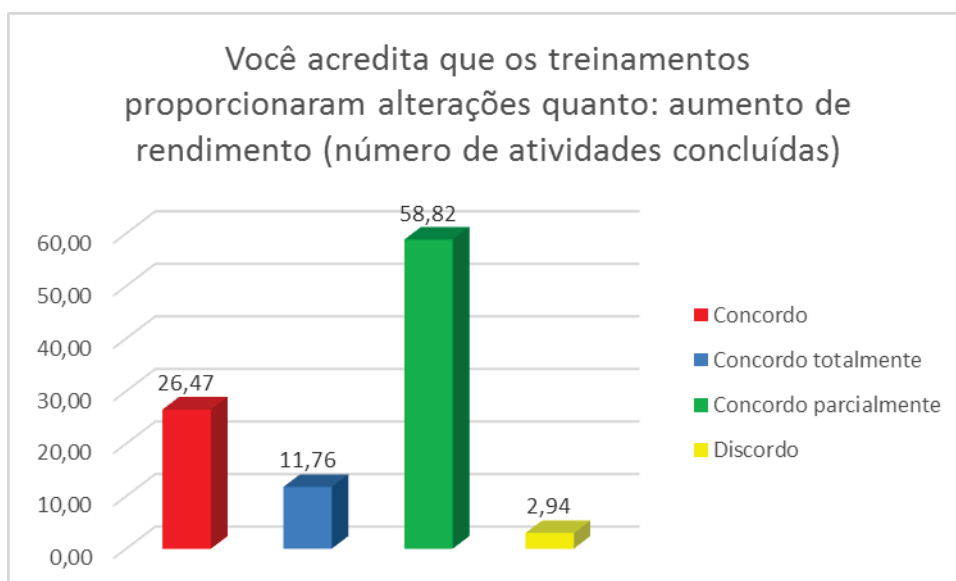


Tabela 37. VOCÊ ACREDITA QUE OS TREINAMENTOS PROPORCIONARAM ALTERAÇÕES QUANTO: AUMENTO DE RENDIMENTO (NÚMERO DE ATIVIDADES CONCLUÍDAS)?

	DADOS	PORCENTAGEM
Concordo	9	26,47
Concordo totalmente	4	11,76
Concordo parcialmente	20	58,82
Discordo	1	2,94
TOTAL	34	100,00

Gráfico 37.



Quanto as questões 36 e 37 a identificação dos gestores em mudanças positivas como aumento do rendimento após a participação dos servidores em treinamento foi da ordem de 80%.

Tabela 38. VOCÊ PERCEBE QUE SEUS FUNCIONÁRIOS COLOCAM EM PRÁTICA O QUE APRENDERAM NOS CURSOS?

	DADOS	PORCENTAGEM
Não colocam em prática	1	2,94
Parcialmente	29	85,29
Totalmente	4	11,76
TOTAL	34	100,00

Gráfico 38.

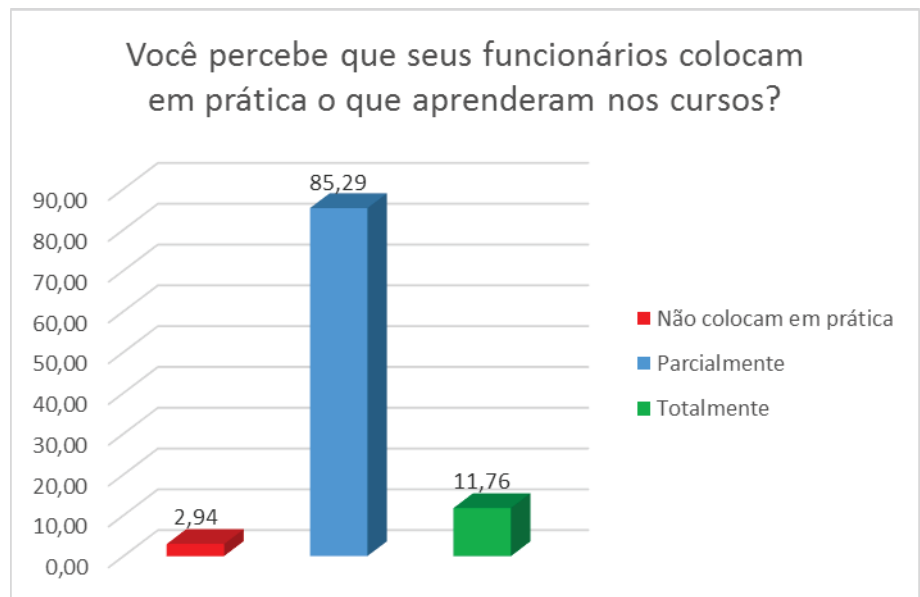


Tabela 39. VOCÊ CONSIDERA DE UTILIDADE E IMPORTÂNCIA A REALIZAÇÃO DE CURSOS PARA A MELHORIA DA PRÁTICA PROFISSIONAL?

	DADOS	PORCENTAGEM
Às vezes	11	32,35
Raramente	1	2,94
Sempre	22	64,71
TOTAL	34	100,00

Gráfico 39.

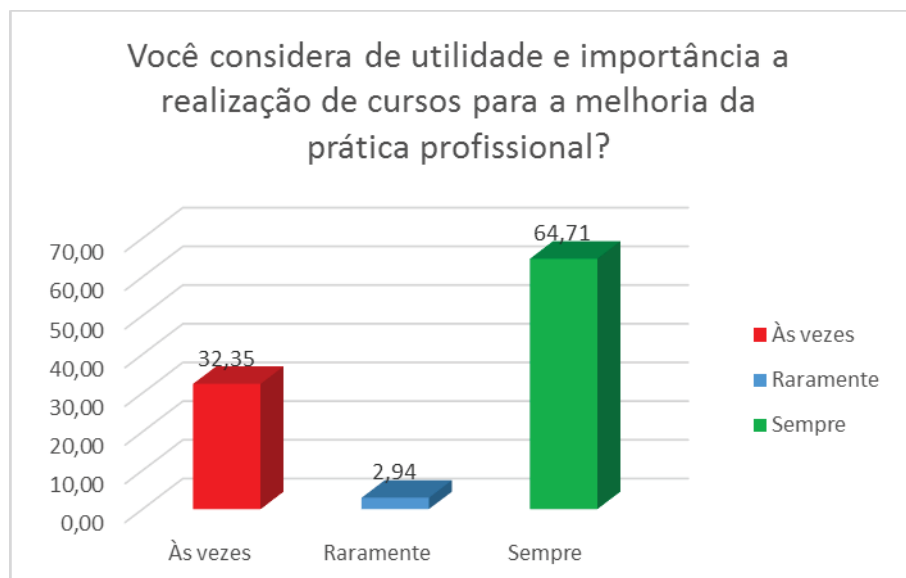


Tabela 40. APÓS A REALIZAÇÃO DE TREINAMENTOS VOCÊ PERCEBEU ALTERAÇÕES QUANTO: MELHORIA NA QUALIDADE DO SERVIÇO (PERCEPÇÃO DE MELHORIA DO TRABALHO DIANTE DOS CLIENTES, VOLUME DE RETRABALHO REQUERIDO, NÚMERO DE SOLUÇÕES INOVADORAS, ENVOLVIMENTO EM TOMADAS DE DECISÃO).

	DADOS	PORCENTAGEM
Concordo	8	23,53
Concordo totalmente	4	11,76
Concordo parcialmente	21	61,76
Discordo	1	2,94
TOTAL	34	100,00

Gráfico 40.

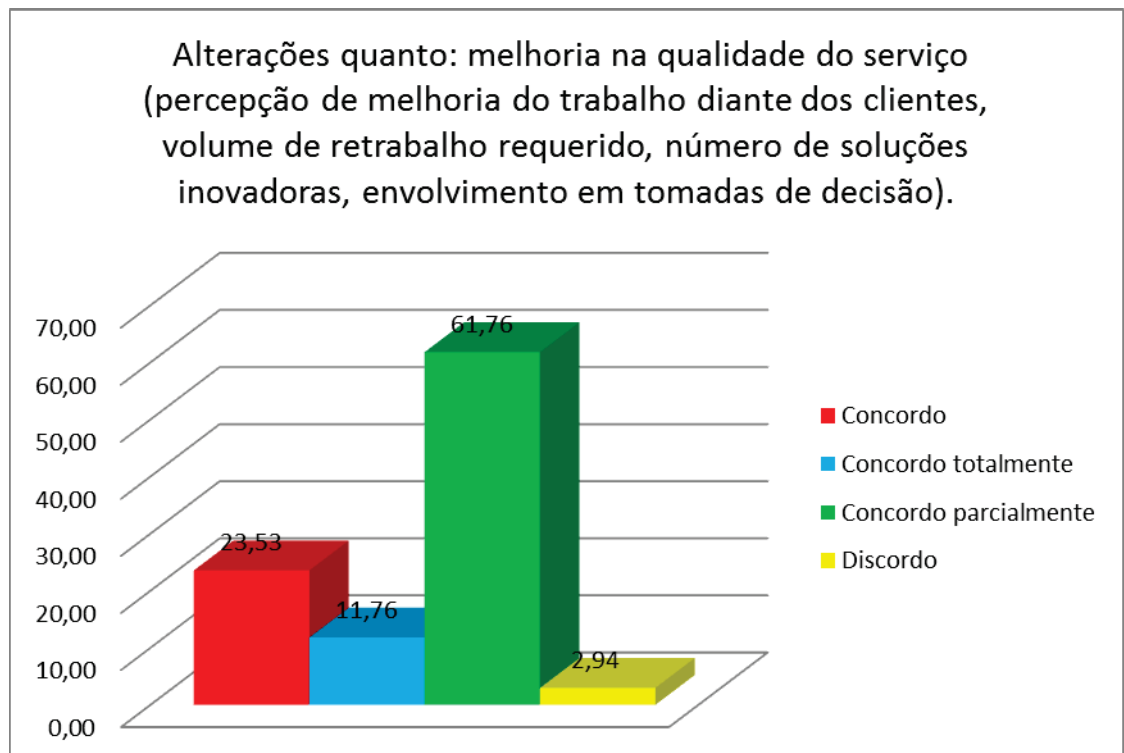
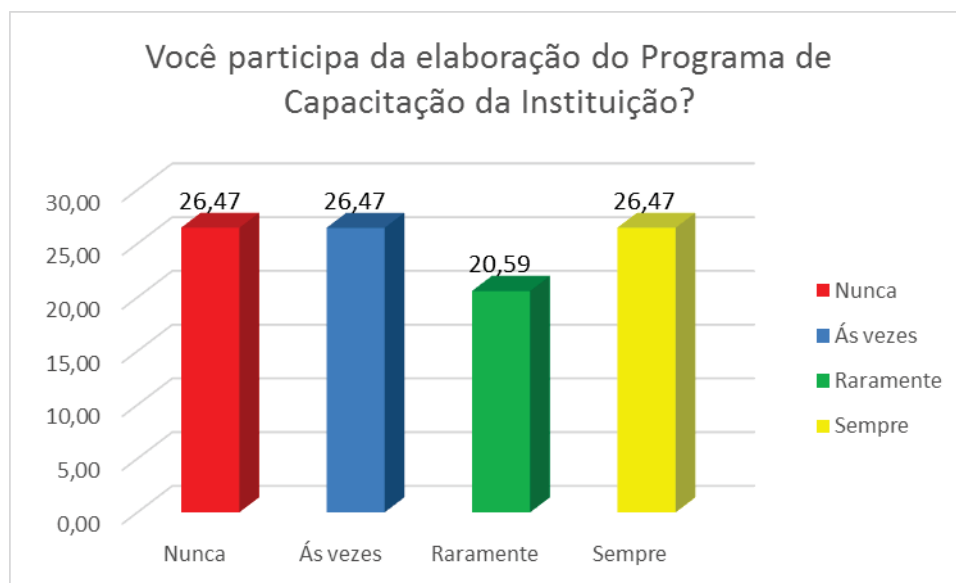


Tabela 41. VOCÊ PARTICIPA DA ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA INSTITUIÇÃO?

	DADOS	PORCENTAGEM
Nunca	9	26,47
Às vezes	9	26,47
Raramente	7	20,59
Sempre	9	26,47
TOTAL	34	100,00

Gráfico 41.



Dos gestores respondentes 96% percebem que os servidores colocam em prática o que aprenderam nos cursos, sendo que quase 65% consideram sempre úteis e importantes as realizações de cursos para a melhoria profissional, sendo que 97% identificam melhoria na qualidade do serviço (percepção de melhoria do trabalho diante dos clientes, volume de retrabalho requerido, número de soluções inovadoras, envolvimento em tomadas de decisão). E mais de 50% participam ativamente da elaboração do Programa de Capacitação Anual.

A última questão foi na verdade um espaço para que os gestores colocassem considerações que julgassem necessárias. Constatou-se que poucos respondentes se manifestaram frente as considerações, sendo que entre as posições sinalizadas pode-se abstrair que apesar de enquanto gestores julgarem os treinamentos necessários, alertam para o fato de que nem todos os servidores estão conscientizados sobre a necessidade de aproveitar os treinamentos, muitos somente participam para pontuar na carreira e promover sua ascensão profissional.

Também foi abordada a questão de que os cursos precisam ser direcionados às necessidades específicas das áreas, pois segundo os respondentes, há uma tendência de se fazer uma programação padrão com vistas a atender um número considerável de servidores, o que, em inúmeras vezes, causa transtornos às unidades sem a correspondente melhora na qualidade dos serviços e/ou na capacitação dos servidores. E houve a solicitação de que os cursos sejam ministrados por instituições especializadas na área pública.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo trata da análise dos resultados, coletados a partir da pesquisa de campo realizada por meio de questionário enviado aos servidores e os seus gestores.

As questões formuladas giram em torno do programa de capacitação e da percepção dos mesmos em relação as melhorias que a capacitação traz para a Secretaria de Finanças e para o desenvolvimento profissional do servidor.

No início do questionário voltado aos gestores foi perguntado se seus colaboradores participavam de cursos e se estes os indicavam para a participação de cursos na Secretaria, os gestores tendem a indicar os servidores de acordo com a disponibilidade de vagas existentes. Para Milioni (2013b), as ações de capacitação há muito deixaram de ser mero benefício, vantagem ou direito natural dos colaboradores, mas levá-las ao suprimento das demandas organizacionais é o maior compromisso ético e técnico do gestor da área e esse compromisso precisa da oxigenação e da inspiração que se pode obter não sem algum esforço do estudo do processo de treinamento ou educação empresarial. Portanto também é de responsabilidade do gestor a indicação do funcionário para participação de cursos que condizem com a necessidade da organização.

A política de capacitação de SF sinaliza que a responsabilidade é também dos gestores em indicar os servidores mais adequados em sua equipe, a serem convocados para atender aos eventos.

Essa questão se associa a questão 11 na qual perguntou-se aos servidores se eles percebem que as chefias apoiam seus objetivos de carreiras e ambições. Verificou-se que apenas 6% discordam dessa afirmação, o que confirma a disposição dos gestores em indicar seus servidores a participar dos cursos.

Segundo Vergara (2013), a organização do trabalho e a gestão do conhecimento são fatores-chave e condições necessárias para a tomada de decisão do gestor público o qual, no momento em que estiver capacitado, será o agente de transformação da imagem do serviço público.

Carlos (2014), afirma que se vive hoje em uma nova sociedade, articulada em rede, no qual o conhecimento é o insumo líder e a inovação uma constante, na qual os governos obrigatoriamente deverão se inserir. Ignorar esses novos tempos e os desafios que eles trazem significa comprometer a gestão pública, degradar, ainda mais os serviços ofertados e perder a capacidade de propor e implementar políticas públicas arejadas e criativas compatíveis com

demandas complexas que marcam os dias atuais.

Foi perguntado para o servidor participante dos cursos, no segundo semestre de 2015, se ele se sente capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos no curso a outras pessoas e tem-se que apenas 10% não se sentem capazes. No artigo 6º do Decreto municipal 51.367/2010, há também a preocupação em determinar as atribuições e responsabilidades aos órgãos centrais e setoriais quanto ao estímulo e incentivo à atuação dos servidores municipais como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de desenvolvimento e de apoio às iniciativas de crescimento profissional. A política de gestão de treinamento e desenvolvimento de SF tem como premissa que os servidores participantes dos cursos, atuem como multiplicadores dos conteúdos, por meio do repasse a outros servidores.

Vê-se que realmente a multiplicação do conhecimento ocorre na Secretaria de Finanças através da evolução do Programa que iniciou em 2005 com 01 curso interno, sendo que em 2011 a proposta do Programa precisou ser estruturada pela primeira vez em dois grandes blocos: o primeiro com os cursos oferecidos pela PMSP contando com 39 cursos internos gratuitos, resultado da participação dos servidores da organização em cursos externos, dentre esses cursos internos destacam-se os cursos voltados à legislação municipal, ao atendimento ao público, cursos voltados a contabilidade pública e aos sistemas que a organização dispõe e que são utilizados também em outras secretarias e subprefeituras, expandindo o escopo da Secretaria de Finanças.

No ano de 2012, aumentaram para 45 cursos internos, resultado dos cursos proporcionados aos servidores que tem como meta a multiplicação do conhecimento, esse aumento significativo no número de cursos internos, ou seja, onde o próprio servidor é o instrutor só confirma como a formação continuada é importante para todos desta Organização, pois há uma redução de custos e maior disseminação do conhecimento ao realizar essa prática seja com a criação de cursos de curta duração ou pela transmissão do conhecimento no ambiente de trabalho. Atualmente o portfólio de cursos de SF dispõe de mais de 60 tipos de cursos.

A partir de 2010, houve uma preocupação da Secretaria em realizar parcerias com Universidades para promoção de cursos de especialização e, portanto foram realizada três turmas do curso de gestão pública, uma turma de gestão tributária e outra de finanças públicas. Essas capacitações motivaram e valorizaram o servidor público pelo investimento da Secretaria no conhecimento e na titulação.

Houve um questionamento tanto aos servidores quanto aos gestores sobre seu conhecimento do Programa de capacitação. Constatou-se que 30% dos servidores não

conhecem as etapas que compõem o Programa, pois a apresentação dessas etapas se dá apenas para os gestores que deveriam repassar essas informações. No caso dos gestores menos de 3% informaram que não tem conhecimento do Programa, como um todo, isso se dá porque há uma grande rotatividade de gerentes e esses não participam da elaboração do Programa realizado, uma vez ao ano, para o próximo exercício.

Bohlander, Snell e Sherman (2010), afirmam que o objetivo de capacitar é contribuir para a realização das metas gerais da empresa, nesse sentido consideram que os gerentes têm a responsabilidade em orientar o treinamento de acordo com as metas e estratégias da empresa.

Segundo Brandão (2012), as organizações ao diagnosticarem necessidades de desenvolvimento de competências, podem estruturar e implementar programas de capacitação profissional com o intuito de promover a aprendizagem dos funcionários. Seja qual for o evento de capacitação: cursos, oficinas, workshops, é necessário planejar e neste planejamento deve-se informar e levar em consideração os objetivos educacionais, os conteúdos a serem abordados, a sequência de apresentação desses conteúdos, a estratégia didática a ser utilizada e os critérios de avaliação.

Na execução é necessário conforme Graceffi (2013), organizar e delegar responsabilidade, expor os Programas aos executores e divulgar o programa de treinamento a todos os interessados permitindo que programem sua participação, além da produção dos materiais e programas especiais de computador, uso das salas e equipamentos necessários.

No entanto, na questão formulada aos gestores se os mesmos participam da elaboração do Programa, aproximadamente 50% dizem que nunca ou raramente participam, entretanto a EMAF todo ano convida-os e repassa tarefas para os mesmos principalmente no tocante ao LNT, mas é possível perceber que muitos delegam essa atividade aos seus assessores, que não participaram dessa pesquisa.

Na questão formulada aos servidores sobre a percepção, quanto às condições necessárias para implementar o que aprenderam, menos de 10% discordam. Quanto aos gestores, sobre a percepção de que seus funcionários colocam em prática o que aprenderam nos cursos, menos de 3% afirmaram que os servidores não colocam em prática. Vê-se que muitas melhorias ocorridas em SF se dão a partir do aprendizado nos cursos, principalmente os cursos da área de tecnologia da informação, trouxeram modernidade à Secretaria, diminuição de retrabalho e conseqüentemente melhoria ao cidadão, visto que muitos serviços podem ser realizados pela Internet.

Tem-se a posição de Mariotti (1999), no qual o conhecimento é também uma forma de capital que pode ser obtido pelo estudo, pela pesquisa e pela observação sistemática. É fundamental que a tecnologia deva ser utilizada para aplicação deste capital ao trabalho tornando possível a combinação do conhecimento com a sabedoria, pois a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber. Portanto, a gestão do conhecimento abrange um quadro mais amplo e, indica a necessidade de integração das ações relacionadas ao conhecimento nas organizações, para que estas tragam efeitos positivos em seus resultados.

Em concordância com a posição de autores como Snowden (2002), Batista (2012) e Carlos (2014), que defendem a necessidade de um modelo específico de GC para o setor público, justifica-se essa posição com algumas premissas que levam à conclusão de que é necessário – com o objetivo de orientar as organizações públicas na implementação da GC – construir um modelo genérico (que sirva para todas as organizações públicas), holístico (que permita um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que vise alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho), e específico de GC para a administração pública brasileira.

No contexto analisado, entretanto, observou-se que a gestão do conhecimento precisa de uma formulação voltada ao serviço público, e que algumas questões básicas como o conhecimento das etapas do Programa de Capacitação, ainda não são conhecidos de todos como era o esperado.

Desta maneira tem-se também que 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 ao que se produz, bens e serviços”. (MONTIJO, 2013, p. 37).

As questões 14 e 15 formuladas para os servidores, referem-se aos treinamentos no sentido de expectativas quanto aos cursos e métodos de ensino utilizados; apenas 7% discordaram da afirmação referente ao atingimento das expectativas, antes e após a realização do curso e os métodos de ensino foram melhores avaliados a medida que apenas 2% discordaram da adequação do método ao aprendizado.

Pacheco *et al* (2009), relaciona alguns indicadores da ferramenta de avaliação: natureza, profundidade e aplicabilidade do conteúdo, distribuição do volume de informações, metodologia adotada, atuação do facilitador, recursos, duração e resposta de aceitação e satisfação imediata. Deve também quando da sua elaboração ser ponderada com algumas

variáveis como motivação, interesse, nível de conhecimento preexistente, contexto sociocultural e expectativas dos participantes.

Na Política de Capacitação (2006), adotada pela SF, responsabilizaram-se os gestores a articular com os treinandos da sua equipe as expectativas da área quanto ao aprendizado e conduzir o processo de acompanhamento pós-treinamento que consiste na avaliação e na implementação do que foi aprendido.

Na questão 13 direcionada aos servidores constatou-se que 95% dos servidores responderam que os treinamentos realizados melhoraram sua prática profissional. Por outro lado, verificou-se que na questão 16 que perguntou sobre a importância da realização de cursos para a melhoria da prática profissional, 35% dos gestores responderam que essa importância pode ser útil, às vezes ou raramente, é uma porcentagem expressiva e diferenciada da visão dos próprios servidores.

De acordo com Amaral (2008), para criar valor público, é preciso produzir serviços, resultados e confiança com relação às ações do setor público. Assim, a capacitação é um instrumento estratégico para ampliar a habilidade do governo e proporcionar aos servidores o uso de novas tecnologias e práticas de gestão para obter transparência e eficiência em suas ações.

Os gráficos do questionário aplicado aos servidores (16 a 19), referem-se à melhoria de desempenho, qualidade e postura no serviço. Aproximadamente 51% dos respondentes concordam que os treinamentos trazem melhorias ao desempenho profissional, em relação ao aumento do rendimento, 67% consideram que o treinamento faz aumentar o número de atividades concluídas e quanto à qualidade do serviço, 82% consideram um aumento no número de soluções inovadoras e no envolvimento nas decisões. A postura no trabalho, segundo os pesquisados, é afetada positivamente pelos treinamentos, correspondendo a 91% dos respondentes. E de modo geral, 83% percebem alterações para melhor em seu desempenho quanto a qualidade dos serviços realizados. Os gestores também responderam a questões semelhantes, as questões 13, 14 e 17. Quanto as questões 13 e 14 a identificação dos gestores em mudanças positivas como aumento do rendimento após a participação dos servidores em treinamento foi da ordem de 80%.

Dos gestores respondentes, 96% percebem que os servidores colocam em prática o que aprenderam nos cursos. Tem-se que 97% identificam melhoria na qualidade do serviço (percepção de melhoria do trabalho diante dos clientes, volume de retrabalho requerido, número de soluções inovadoras, envolvimento em tomadas de decisão).

Chiavenato (2010), denomina de desempenho ao invés de comportamento um dos

critérios de avaliação. Segundo ele, esse critério avalia o impacto no trabalho através das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes que mudam o comportamento. As mudanças de comportamento devem ser avaliadas através de observação, avaliação 360° ou pesquisas com os colaboradores.

Segundo o autor, se não há mudanças comportamentais então o treinamento não está funcionando ou o treinamento não está centrado no levantamento de necessidades. Quando o colaborador retorna ao ambiente de trabalho muitos fatores em conjunto podem apoiar a mudança comportamental, incluindo o papel de apoio do gerente e um clima que facilita e incentiva a tentativa de um novo comportamento.

Mariotti (1999), concebe que o processo educacional na organização pode trazer melhorias significativas aos resultados da mesma, no entanto ele alerta que não é possível conceber que ao implementar um processo de educação continuada, em um curto espaço de tempo as pessoas modificarão seu comportamento.

Os autores Fleury (2014), Kanaane (2013), Mariotti (1999), consideram que é preciso mudar a atitude mental das pessoas e que o modo de vida atual é resultado de comportamentos longamente condicionados pela educação convencional, além do que a cultura organizacional precisa ser modificada em diversas organizações para que a educação organizacional não seja percebida como custo, mas como investimento para o desenvolvimento do capital intelectual (pessoas, mercado, estrutura),

A última questão de múltipla escolha destinada aos servidores faz referência à percepção destes quanto a compatibilidade do programa de capacitação com as atividades realizadas pelos respondentes, 6% discordam dessa afirmativa.

Os instrumentos adotados nessa pesquisa possibilitaram que os servidores e gestores se posicionassem frente a outras considerações que julgassem necessários. Os servidores destacaram problemas relacionados à motivação e relacionamento interpessoal, isso se dá pelas diferenças apontadas entre as carreiras no sentido de uma ter mais oportunidade de capacitação e ascensão do que outras, além da restrição de funcionários e orçamentária, burocracia e infraestrutura com equipamentos faltantes ou quebrados. Foi abordada a questão da falta de transparência da administração sobre critérios na participação em cursos, em relação ao pessoal de nível básico e médio, e a dificuldade no atendimento ao público.

O desempenho individual depende das condições que são oferecidas aos servidores para que possam aprimorar seus conhecimentos e habilidades. Para isto, é relevante instituir políticas que promovam a qualificação e profissionalização dos servidores, caso contrário, o seu desempenho não poderá ser aprimorado.

Os servidores destacaram que a Administração não evidencia os objetivos da Secretaria e a visão de futuro, e que deveria conhecer os processos que realmente agregam valor e que estes estejam totalmente alinhados às estratégias organizacionais. Outra questão abordada como problemática refere-se às atividades que envolvem desenvolvimento de sistema, análise de um contingente acentuado de dados que pode gerar uma informação equivocada, trazendo consequências para os munícipes assim como para a própria Administração, ou seja, levando ao retrabalho.

No âmbito municipal e federal os decretos que tratam da Política de Capacitação como o Decreto 5.707/2006 no âmbito federal e o Decreto nº 51.367/2010 municipal, tem como foco a melhoria da eficiência e eficácia, o desenvolvimento dos servidores e o contínuo aprendizado, e há também uma preocupação com a transparência e o envolvimento do cidadão em participar e influenciar nas decisões político-administrativas.

Os servidores também solicitaram que os cursos devem ser sempre aprimorados de acordo com a necessidade dos envolvidos na Instituição, visando um bem comum para todos os atores no processo (servidores, contribuintes, colaboradores e instituição), e que a percepção é de que somente uma carreira é privilegiada em participar dos cursos. Por outro lado, os gestores julgaram os treinamentos necessários, mas alertam para o fato de que nem todos os servidores estão conscientizados sobre a necessidade de aproveitar os treinamentos, muitos somente participam para pontuar na carreira e promover sua ascensão profissional.

Tem-se, portanto, posições distintas, ou seja, os servidores questionando quanto a falta de oportunidades para participar dos treinamentos e por outro lado os gestores postulando que não há conscientização da importância da capacitação, sendo considerada apenas em auxílio a promoção interna.

Alguns servidores acreditam que os cursos ampliam a visão dos treinandos possibilitando-lhes a visão do todo, independente se irá ou não aplicar o que aprendeu na prática. Foi destacado também que os cursos/palestras sobre Gestão e Liderança devem ser pré-requisitos para o exercício do cargo de Chefia (Diretores, Supervisores e Assessores), pois muitos ainda usam conceitos e técnicas antigas, autoritárias, com seus funcionários. Os gestores abordaram a questão de que os cursos precisam ser direcionados às necessidades específicas das áreas, pois segundo os respondentes, há uma tendência de se fazer uma programação padrão com vistas a atender a um número considerável de servidores, o que, em inúmeras vezes, causa transtornos às unidades sem a correspondente melhora na qualidade dos serviços e/ou na capacitação dos servidores.

Segundo Carvalho (2011), as lacunas nas competências (*gaps*), interferem nos

processos de trabalho, é preciso que as três dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes) estejam unidas para que o trabalho seja feito de maneira satisfatória. De maneira inversa, o cotidiano do trabalho é capaz de expressar as necessidades de competências. Assim, o próprio trabalho torna-se referencial para a definição de competências e essa definição embasará os processos educativos. Dentro do setor público, há variadas ocupações de trabalho, o que implica diferentes enunciados de competências e, conseqüentemente, diferentes necessidades educacionais.

Para Fleury (2014), o processo de aprendizagem em uma organização não envolve só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também definir novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. Mais que conhecimento é necessário que a aprendizagem enfoque as atitudes, pois apenas por meio das atitudes dos funcionários, os resultados são alcançados.

Do exposto tem-se a necessidade de que ocorram cursos voltados a essas lacunas e não apenas cursos realizados a partir de uma programação padrão com vistas a abarcar o maior número de servidores, pois como visto na pesquisa não estão suprimindo as necessidades de áreas específicas.

Constatou-se que os cursos são interessantes para manter-se atualizado, instigando o raciocínio, o que traz benefício para Administração a médio e longo prazo, no entanto devem ser oferecidos para todos os servidores, sem distinções de carreira.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação de mestrado, intitulada Programa de Capacitação da Secretaria de Finanças e Desenvolvimento Econômico do Município de São Paulo – Estudo de Caso, constitui-se na perspectiva, em abordar como o Programa impacta nas práticas adotadas voltadas ao desenvolvimento profissional do Servidor e da Instituição

Buscou-se estudar o processo de construção do Programa e toda a sua história desde seu início em 2005 visando identificar sua trajetória evolutiva. Constatou-se melhoria na capacitação tanto em se tratando de variedades de cursos contratados pela Secretaria de Finanças, quanto a ampliação de cursos internos, resultado da multiplicação do conhecimento dos servidores para com seus colegas. Por outro lado, verificou-se, também, que a capacitação adentrou o quesito qualificação, tornando os servidores mais aptos ao desempenho de suas atribuições.

A pesquisadora, em função de sua vivência no contexto estudado, num primeiro momento, tinha a percepção de que haveria uma maior interface: Programa de Capacitação e aplicabilidade dos conhecimentos no cotidiano organizacional. Entretanto os dados empíricos sinalizaram o hiato existente, ou seja, de um lado as propostas de cursos de Capacitação e de outro as restrições quanto à aplicabilidade dos conhecimentos, principalmente sobre a ótica dos gestores.

Observou-se, também, a partir dos estudos sobre gestão do conhecimento e aprendizagem nas organizações e em especial no setor público, que os Decretos que tratam da capacitação tanto em nível Federal como em nível Municipal, apesar de terem em sua redação a totalidade de responsabilidades descritas, na prática ainda é pouco utilizada. O decreto existe, mas não é colocado em prática, principalmente por falta de recursos humanos e financeiros e pela pouca divulgação que se dá ao Decreto e como colocá-lo em prática. Aliados a falta de recursos e por vezes a falta de interesse na mudança, o fato da descontinuidade do serviço público traz por vezes essa questão, que acaba desmotivando os servidores, pois nunca se sabe se o trabalho iniciado terá continuação, após quatro anos.

A motivação do servidor público, relacionada com o sentido de missão do servidor, voltada à atividade do Estado, diretamente ligada ao interesse público, está abalada pela visão da população de que o servidor se assemelha aos políticos de nosso país. A outra motivação necessária seria um sistema de promoção na carreira em função de mérito acompanhada por

remuneração compatível, essa motivação é fundamental, no entanto observa-se que não se pode ter a rigidez peculiar às carreiras burocráticas, é preciso garantir a profissionalização sem a rigidez que impõem a burocracia. Uma reforma é necessária e a modernização exige a criação de mecanismos que viabilizem a integração dos servidores no processo de definição, implementação e avaliação da ação pública.

Buscou-se caracterizar as políticas e práticas da Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico do Município de São Paulo, quanto ao Programa de Capacitação dos servidores. Por meio da política de capacitação (2006), verificou-se os aspectos envolvidos no Decreto nº 51.367/2010 de capacitação da Prefeitura de São Paulo. Ao mesmo tempo constatou-se que nem todos os servidores têm a mesma oportunidade de participar de cursos, ficando restrito o acesso à determinada carreira. Embora na política do Programa de Capacitação há a possibilidade de multiplicação dos conhecimentos advindos dos cursos, tal prática não é acompanhada e estimulada pela Escola de Administração Fazendária, ficando essa disposição a mercê do interesse e disponibilidade do servidor.

Dos oito cursos, em que os participantes atuaram como respondentes desta pesquisa, apenas dois foram abertos a todos os servidores e não somente para determinada carreira e um deles ainda tinha uma carga horária menor que os demais.

Foi possível verificar as contribuições do Programa de Capacitação para o desenvolvimento dos servidores frente aos propósitos organizacionais, a partir das questões aos servidores que investigavam as facilidades e dificuldades na realização de suas atividades após a realização dos cursos, e então, se pôde perceber que os treinamentos algumas vezes foram satisfatórios em relação a melhoria do trabalho de planejamento da Secretaria e, em outros, deixaram a desejar por entraves da própria instituição. A título de exemplo tem-se que os servidores que realizaram cursos de gestão de projetos e processos consideraram os cursos de suma importância, embora sua aplicação na prática tenha sido postergada.

Apesar dos gestores conhecerem o Programa como um todo, 30% dos servidores participantes dos cursos, desconhecem as etapas do Programa. Vê-se que nesse sentido é preciso uma melhoria na comunicação para que todos sejam atingidos desde a elaboração do Programa até seu resultado final.

Ficou patente, por esse exemplo, que os cursos não estão em consonância com o “momento” da Secretaria, pois apesar de serem realizados cursos de gestão de processos e projetos, tanto gestores quanto servidores não veem espaço para colocar em prática esse conhecimento e se ressentem disso.

Observou-se também, que os servidores acreditam que a realização de cursos irão ajudá-los a ter uma visão do todo, e sempre é positivo mesmo que não se coloque em prática seus ensinamentos. Já os gestores têm posição contrária, pois esperam que após o treinamento, o servidor imediatamente coloque em prática o que aprendeu.

Os dados obtidos no decorrer desta pesquisa remetem a perspectiva de repensar o Programa de Capacitação. É notório pela pesquisa que o Programa de Capacitação nem sempre está adequado aos anseios dos servidores e gestores, esses últimos chegaram a apontar a tendência da Secretaria em fazer uma programação padrão para abarcar um maior número de servidores que participam por causa da necessidade de promoção a qual a capacitação está atrelada, mas que não é o foco da necessidade de determinado setor.

Com base nesse estudo, conclui-se que há necessidade de um passo anterior ao LNT para o Programa de Capacitação que seria instituir a gestão por competências e através dela identificar os gaps (lacunas) em cada Unidade de trabalho, entre as competências requeridas e existentes dos servidores de cada área, e assim poder formular melhor um Programa que vá ao encontro das necessidades, tanto dos servidores a aprender e evoluir na carreira, quanto dos gestores ao ver o desenvolvimento dos seus colaboradores e da área em que atuam com as melhorias do trabalho e inovação.

No intuito de contribuir para alavancar o Programa de capacitação apresenta-se etapas que poderão norteá-lo, no prazo de um ano, a partir de meados de 2016, indo ao encontro das demandas e necessidades salientadas. Dentre as etapas destacam-se:

- Formulação da estratégia organizacional – definição do planejamento estratégico e estabelecimento de indicadores de desempenho e metas. Embora a Secretaria tenha um planejamento estratégico é preciso fortalecer os indicadores e comunicar a todos os servidores para que não seja algo conhecido apenas pela alta administração. Dessa forma os servidores passam a ter contato com as metas e a se reconhecer dentro daquela proposta de trabalho.
- Mapeamento de competências – identificação das competências necessárias e inventário das competências existentes com o intuito de mapear as lacunas de competências e planejar a captação e/ou o desenvolvimento. Realizado com reuniões entre gestores e servidores com base no planejamento estratégico realizado na fase anterior.
- Desenvolvimento das competências – definição do mecanismo de desenvolvimento e disponibilização e orientação para o aproveitamento. O

Programa de Capacitação tem seu papel fundamental neste momento, pois de posse do mapeamento das competências e dos *gaps* é possível formular um programa que vá ao encontro das necessidades dos servidores para o alcance dos objetivos da Organização.

- Acompanhamento e avaliação – acompanhamento e apuração dos resultados alcançados e comparação dos resultados obtidos com os esperados, ao se estabelecer indicadores de desempenho e metas. Por meio de avaliações de resultados envolvendo chefias e servidores, pelo menos um mês após a realização do curso solicitado.
- Retribuição – reconhecimento e premiação do bom desempenho e remuneração por competência. No serviço público torna-se restrita a questão da premiação, entretanto há outras alternativas de reconhecer o bom desempenho, que não seja tão somente o financeiro, ou seja, autonomia no trabalho, participação de reuniões estratégicas ou mesmo implementando e reconhecendo uma boa sugestão de trabalho.

Dessa forma o Programa de Capacitação estará em consonância com os objetivos e expectativas da Secretaria e os servidores provavelmente terão mais interesse em participar dos cursos, pois trará reconhecimento no trabalho e possibilidades de novos desafios.

Em função do exposto, torna-se importante investigar, em estudos posteriores, a percepção distinta entre servidores e gestores no sentido que os primeiros acreditam na importância do treinamento para a melhoria da prática profissional e os gestores consideram parcial as contribuições oriundas do Programa.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH; DATE, H. Public sector knowledge management: A generic framework. Public sector management review. Jan./Jun. 2009, v. 3, n. 1. Disponível em: <<http://apps.intan.my/psimr/vol3no1/1%20Public%20Sector%20Knowledge%20Management.pdf>> Acessado em: jan. 2015.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de; VIEIRA, J. L. G. V. **Building a knowledge management (KM) model at Brazil's Embrapa** (Brazilian Agricultural Research Corporation): towards a knowledge-based view of organizations. Electronic Journal of Knowledge management, v. 9, Issue 2, 2011.

AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Revista de Serviço Público – ENAP, nº 57 (out/dez), p. 549-563. Brasília, 2006. Disponível em www.enap.gov.br/index.php?n=com_docman&task=doc_view&gid=2546. Acesso em set 2014.

_____. Capacitação de Servidores. Artigo apresentado no 1º Ciclo de Palestras para Gestores Públicos. Rio Grande do Norte, 2008. Disponível em www.searh.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_escola/arquivos/pdf/paper_capservidores_helenakerr.pdf. Acesso em out 2014.

BARBOSA, J. G. P. *et al.* A proposed architecture for implementing a knowledge management system in the Brazilian National Cancer Institute. Brazilian administration Review, v. 6, n. 3, p. 247-262, July/Sept. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_888.pdf> Acessado em: set. 2014.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BEHMER, Sara Isabel. O processo de treinamento. In: In: BOOG, Magdalena e BOOG, Gustavo (coord). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: Operações – vol. 2. São Paulo: Gente, 2002. Capítulo 8 – pg.121 a 133.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott e SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 14ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010

BOSE, R. **Knowledge management-enabled health care management systems**: capabilities, infrastructure, and decision-support. Expert Systems with Applications, v. 24, n. 1, p. 59-71, 2003.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências** – métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: conceitos, pressupostos e práticas. In: TARAPANOFF, Kira (org.). **Aprendizado organizacional**: contextos e propostas. Curitiba: Ibpex, 2011, v. 2, Cap. 3, p. 93-130.

BRASIL. **Constituição de República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 41. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Publicado no DOU de 24/02/2006, Seção I, Pág. 3. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em 05.04.2014.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Publicado no DOU de 22/06/1993, Pág. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em 05.04.2014.

CARLOS, José Antonio. Gestão do Conhecimento e Inovação no Setor Público. In: OLIVEIRA, Lais Macedo de e GALVÃO, Maria Cristina Costa Pinto (org.), **Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública do Estado de São Paulo**. São Paulo: FUNDAP: Secretaria de Gestão Pública, 2009. Pg.310 a 344.

_____. Inovação Organizacional no Setor Público. In: AGUNE, Roberto *et al.* **Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo**. São Paulo : Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Cap. III, pg. 50 a 73.

CARVALHO, Antônio Ivo de . (coord). **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, P. C. de. **Empregabilidade** – a competência necessária para o sucesso no novo milênio. 7. Ed. Campinas: Alínea, 2011.

CASTRO, Alfredo Pires de. Avaliação e Validação de Treinamento. In BOOG, Gustavo e Magdalena (coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. Volume 2, São Paulo: Gente, 2002. Capítulo 9 pg 135 a 151

CASTRO, Claudio de Moura; EBOLI, Marisa. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **RAE – Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, vol. 53, n.4. jul –ago, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COMPANHIA DE SANEAMENTO DE MINAS GERAIS. Proposta do Programa de Capacitação de Recursos Humanos da COPASA – PCRH. Biênio 2003/2004. Minas Gerais, 2003. Apostila.

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of knowledge management in the public sector. **Electronic Journal of Knowledge Management** , v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003.

EBOLI, Marisa. Educação corporativa e desenvolvimento de competências. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2013a. Capítulo 8 – pg. 172 a 197.

_____. Educação corporativa: panorama e perspectivas. In: BOOG, Magdalena e BOOG, Gustavo (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações** - 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013b. Capítulo 5 – pg. 57 a 68.

EBOLI, Marisa e MANCINI, Sérgio. Sustentabilidade, educação corporativa e competências: desafio das empresas para a perpetuidade do negócio. In: SILVERIO, Marco Antonio (org.). **Gestão da Sustentabilidade Organizacional** – inovação, aprendizagem e capital humano. São Paulo: Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer, 2011.

FELIPPE, Maria Inês. Identificação das necessidades de treinamento por competência. In: BOOG, Magdalena e BOOG, Gustavo (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações** - 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013. Capítulo 1 – pg. 6 a 23.

FERRAZ, Célia Marcondes. Universidades Corporativas. In: BOOG, Magdalena e BOOG, Gustavo (coord). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Operações** – vol. 2. São Paulo: Gente, 2002. Capítulo 16 – pg. 249 a 257.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 12ª edição São Paulo: Editora Gente, 2014.

FREITAS, Maria do Carmo Duarte. Educação corporativa: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais. 2003 Tese (Doutorado em Engenharia de Produção),– Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

GRACEFFI, Vicente. Planejamento e execução do T&D. In: BOOG, Magdalena e BOOG, Gustavo (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações** - 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013. Capítulo 2 – pg. 24 a 39.

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2007. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. Disponível em: http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/subprefeituras/pqgp/materiais_consulta/0001/Instrumento_Avaliacao_GESPUBLICA.pdf Brasília: MP,GESPÚBLICA,SEGES, Versão 1 / 2007. Acessado em: 10 jan. 2015.

_____. CICLO 2010. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/projetos-acoes/pasta.2010-0426.8934490474/Instrumento_ciclo_2010_22mar.pdf> Acessado em: 10 jan. 2015.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. O homem rumo ao século XXI. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Leonardo. Os desafios da gestão do conhecimento: o capital intelectual como fator competitivo no cenário empresarial brasileiro. In: SITA, Mauricio (coord.), **Capital intelectual** – a fórmula do sucesso. São Paulo: editora Ser Mais, 2013. Pg. 151 a 158.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica** - 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1ª Ed. 6ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

MILIONI, Benedito. **Gestão de Treinamento por Resultados**. São Paulo: ABTD, 2013a.

_____. O processo de treinamento e desenvolvimento. In: BOOG, Magdalena e BOOG, Gustavo (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações** - 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013b. Parte 1 – pg. 01 a 05.

MONAVVARIAN, A.; KASAEI, M. A KM model for public administration: the case of Labour Ministry. VINE: **The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 37, n. 3, p. 348-367, 2007.

MONTIJO, Cida. Do braço ao cérebro. In: SITA, Mauricio (coord.), **Capital intelectual** – a fórmula do sucesso. São Paulo: editora Ser Mais, 2013. Pg. 31 a 38.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **Baldrige National Quality Program's Criteria for Performance Excellence**. Gaithersburg, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PACHECO, Luiza; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria de. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PALMEIRA, Cristina Gomes. Avaliação de Resultados – retorno do investimento. In: BOOG, Magdalena e BOOG, Gustavo (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações** - 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013. Capítulo 3 – pg. 40 a 50.

_____. **ROI de Treinamento, Capacitação & Formação Profissional**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2008.

RABELO, Ivan Sant'Ana. Treinamento e desenvolvimento – jogo dos valores da empresa. São Paulo: Casa do psicólogo, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2007.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações.

In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (org.). **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005. Cap. 2, p. 34–54.

SÃO PAULO (Município). Decreto-Lei nº 333, de 27 de dezembro de 1945. **Reorganiza a estrutura administrativa da Prefeitura instituindo Secretaria e dando outras providências**. Publicado no DOC de 28/12/1945, Pág.21. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/financas/institucional/index.php?p=3188>. Acesso em 05.04.2014.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 47.543, de 3 de agosto de 2006. Delega competência aos Secretários Municipais para dispor sobre a organização e o funcionamento das respectivas Secretarias, nas condições que especifica. Publicado no DOC de 04/08/2006, Pág. 1. Disponível em: http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/integra.asp?alt=04082006D%20475430000. Acesso em 05.04.2014.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 47.549, de 4 de agosto de 2006. Dispõe sobre a reorganização da Secretaria Municipal de Finanças e altera a denominação, a lotação e a forma de provimento dos cargos em comissão que especifica. Publicado no DOC de 05/08/2006, Pág.1. Disponível em: http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/integra.asp?alt=05082006D%20475490000. Acesso em 05.04.2014.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 51.367, de 30 de março de 2010. Institui a Política Municipal de Capacitação no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo. Publicado no DOC de 31/03/2010, Pág.1. Disponível em: <http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipId=62R0O6C3AEN1CeC9Q7P38NKF4FR>. Acesso em 13.01.2014.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 51.368, de 30 de março de 2010. Institui a Política Municipal de Educação à Distância no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo.. Publicado no DOC de 31/03/2010, Pág.1. Disponível em: <http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipId=62R0O6C3AEN1CeC9Q7P38NKF4FR>. Acesso em 13.01.2014.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 51.369, de 30 de março de 2010. Institui a Política Municipal de Gestão do Conhecimento e Inovação no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo. Publicado no DOC de 31/03/2010, Pág.1. Disponível em: <http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipId=62R0O6C3AEN1CeC9Q7P38NKF4FR>. Acesso em 13.01.2014.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 54.498/2013, de 23 de outubro de 2013. **Dispõe sobre a reorganização da Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico – SF, institui a Escola Municipal de Administração Fazendária – EMAF, bem como altera a denominação e a lotação dos cargos em comissão que especifica**. Publicado no DOC de 24/10/2013, Pág.1. Disponível em: http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/integra.asp?alt=24102013D%20544980000. Acesso em 05.04.2014.

SÃO PAULO (Município). Portaria SF nº 112, de 31 de agosto de 2006. **Aprova o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Finanças - SF**. Publicado no DOC de 01/09/2006, Pág.22. Disponível em: http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/integra.asp?alt=01092006P%20001122006SF. Acesso em 05.04.2014.

SÃO PAULO (Município). Portaria GABSF 01/2006. **Altera Membros da Comissão Permanente de Capacitação - CPC Composta por servidores constituída pela Portaria 44/05**. Publicado no DOC de 04/10/2006, Pág. 17. Disponível em: <http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipId=2JJG48K3EADRPe5M6BHCPDP93OP>. Acesso em 05.04.2014.

SÃO PAULO (Município). Portaria 98/2008 – SF de 14.04.2008. **Altera Comissão Permanente de Capacitação - CPC constituída pela Portaria 44/05**. Publicado no DOC de 15/04/2008, Pág. 18. Disponível em: http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/integra.asp?alt=15042008P%20000982008SF. Acesso em 05.04.2014.

SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS E DESENVOLVIMENTO. Política de Capacitação. São Paulo: SF, 2006. Documento Interno.

SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS E DESENVOLVIMENTO. Programa de Capacitação 2005 a 2012. São Paulo: SF-DICAP, 2013. Apostila

SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS E DESENVOLVIMENTO. Política de Capacitação 206. São Paulo: SF-DICAP, 2006. Apostila

SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS E DESENVOLVIMENTO. Conheça a EMAF. São Paulo: SF, 2013. Intranet de SF. Disponível em http://portalsf.prodam/sf/index.php?option=com_content&view=article&id=1665&Itemid=198. Acessado em 05/04/2014.

SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS E DESENVOLVIMENTO. Institucional. São Paulo: SF, 2014. Disponível em <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/financas/institucional/>. Acessado em 05/04/2014.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina - A arte e a prática da Organização que aprende**. 29ª edição. São Paulo: Best Seller, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª edição revista e atualizada – 8º reimpressão. São Paulo: Cortez, 2013.

SNOWDEN, D. Unique characteristics of the public sector and KM. Ago. 2002. Disponível em: act-km@yahoogroups.com. Acessado em ser. 2014

SOUZA, Yeda Swirski de. **Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem organizacional**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a08.pdf> Acessado em 05.04.2014.

STEFANO, Nara Medianeira; CASAROTTO FILHO, Nelson. FREITAS, Maria do Carmo Duarte e MARTINEZ, Miguel Angel Tobias. Gestão de ativos intangíveis: Implicações e relações da gestão do conhecimento e capital Intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 22-37, jan./jun. 2014. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. Ed. Atlas, 14ª edição. São Paulo, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

FICHA LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO

UNIDADE _____

Treinamento Proposto: _____

Mês Proposto: (qual mês é mais viável para a realização do evento) _____

Justifique a necessidade deste treinamento.

(citar o objetivo que se pretende alcançar/ o que trará de inovação/ que aplicação prática ele terá/ que comportamento ou processo de trabalho o treinamento irá aprimorar)

Pré-requisitos:

() básico () médio () superior

Carreira: _____

Conhecimentos em informática () Não () Sim Qual: _____

Conhecimentos em língua estrangeira () Não () Sim Qual: _____

Outros: _____

Quantidade de treinandos: _____

Nome	RF	Nível – básico, médio ou superior

(Obs.: Os servidores indicados farão o treinamento no mesmo período e terão o dever de serem multiplicadores dos conhecimentos adquiridos aos demais servidores da Secretaria)

Defina a Área de Aplicação do treinamento proposto:

REF.	ÁREA <i>TÉCNICOS/ ESPECÍFICOS</i>	REF.	ÁREA <i>GESTÃO SECRETARIA</i>	DA
() AUD	Auditoria	() ADM	Administrativa	
() CONT	Contabilidade	() DG	Desenvolvimento Gerencial	
() DI	Desenvolvimento Infantil	() MS	Medicina Ocupacional e Saúde do Trabalhador	
() FIN	Finanças	() PE	Planejamento Estratégico	
() FISC	Fiscalização	() REL	Relacionamentos Humanos	
() INF	Informática			
() JUR	Jurídica			
() PREV	Previdenciária			
() TRIB	Tributária			
			OUTROS	
		() PSC	Palestras, Simpósios, Seminários e Congressos	

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

CARGA HORÁRIA MÍNIMA: _____

Sugestão de três entidades que ministrem cursos com conteúdo similar ao solicitado contendo os valores aproximados: (nome da empresa, telefone, site)

Descrever perfil (formação e experiência mínima) do Instrutor para ministrar este curso:

Data ____ / ____ / ____.

Assinatura e Carimbo do Gestor Imediato

Assinatura e Carimbo do Gestor Mediato

ANEXO B

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

GUIA DE ORIENTAÇÃO AO TREINANDO

Evento:

Data:

Horário:

Local:

Empresa/ Instrutor:

A sua participação neste evento é um investimento em seu desenvolvimento pessoal e profissional. A Secretaria acredita em suas capacidades e potenciais.

A sua responsabilidade agora é:

- Atender à convocação para participação no evento;
- Disponibilizar-se para o aprendizado durante o evento;
- Exigir, dos instrutores internos e externos, o pleno cumprimento das propostas pedagógicas e operacionais do evento;

Sua missão, após o Evento, consistirá em agregar valor ao seu trabalho, procurando utilizar o aprendizado como recurso para melhorias, desenvolvimento, inovação, correção, expansão, o que significa que você será um poderoso agente de fortalecimento da nossa Secretaria. E você deverá:

- Transferir conteúdos absorvidos para a prática do dia-a-dia.
- Atuar como multiplicador dos conteúdos, por meio do repasse a outros servidores;
- Apresentar o relatório de participação no evento, quando couber a exigência deste;
- Manter no acervo da Secretaria (em sua Unidade ou no Centro de Documentação), todos os materiais didáticos como livros, apostilas, textos, CD's, resumos, transcrições e etc., que forem distribuídos durante os eventos internos e externos do Programa de Capacitação, visto que estes são de propriedade da Unidade de trabalho, sendo os servidores depositários de uso.

Sempre que julgar necessário entre em contato conosco.
Divisão de Desenvolvimento e Capacitação de Recursos Humanos – DICAP

ANEXO C

TERMO DE COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE

Pelo presente Termo de Compromisso e Responsabilidade, eu, _____,
Registro Funcional nº _____, lotado(a) no(a) _____ da
_____, convocado pela Administração para
participar do Curso/Evento _____,
no período de _____ a _____, no horário de _____ as _____,
oferecido pela(o) _____,
comprometo-me a:

- I. Apresentar o Certificado de Conclusão, Relatório de Atividades ou Título equivalente, após o encerramento do referido evento e/ou por solicitação da Chefia;
- II. Informar a DICAP sobre eventual atraso ou impossibilidade da entrega do documento comprobatório da realização do evento;
- III. Comunicar, formalmente, a desistência ou descumprimento da carga horária fixada pela Empresa, Entidade ou Instituição prestadora de serviço.

Declaro estar ciente de que o descumprimento do compromisso assumido poderá acarretar aplicação das sanções previstas na Lei 8.989/79, sem prejuízo da obrigação de, quando se tratar de Curso/Evento pago, ressarcir à Administração o valor correspondente ao referido Curso.

São Paulo, _____ de _____ de 20____.

Assinatura: _____ RF: _____

ANEXO D

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO FICHA DE CURSO

REF/EVENTO:

() Capacitação () Aperfeiçoamento () Desenvolvimento

OBJETIVO/ META

PÚBLICO ALVO

(caracterização dos servidores por nível e carreira)

() básico () médio () superior

Carreira:

PREVISTO

(nº de servidores)

PRÉ-REQUISITOS

(perfil necessário ao servidor para participar do Evento)

CARGA HORÁRIA

ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO

Custo per capita

(valor de investimento por servidor ou turma)

Custo Total

(valor total do investimento)

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DETALHADO

ANEXO E

AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Evento	NOME DO EVENTO PERÍODO E CARGA HORÁRIA INSTRUTOR ou EMPRESA
---------------	--

**Para que possamos avaliar a qualidade do treinamento realizado,
solicitamos que você analise os quesitos abaixo.
e assinale com um “x” a nota correspondente:**

FATORES PARA AVALIAÇÃO	Escala de Avaliação									
Atendimento das expectativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cumprimento do programa formal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aplicabilidade do curso às suas funções	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Domínio do assunto pelo instrutor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Didática do instrutor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Interação do instrutor com o grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Suficiência da Carga horária	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Metodologia utilizada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualidade do material distribuído	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recursos de apoio (projeções e demais)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Condições físicas e serviços essenciais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recepção e apoio administrativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Avaliação geral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

<ul style="list-style-type: none"> O curso ministrado foi a contento? () SIM () NÃO
<ul style="list-style-type: none"> Caso tenha sido verificado algo no curso que implique em aplicação imediata favor indicar (algo que possa corrigir um erro, aumentar imediatamente a eficiência de uma tarefa ou evitar uma ilegalidade, por exemplo)
<ul style="list-style-type: none"> Sugestões para aprimoramento do curso e/ ou instrutor (es)

ANEXO F

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO Ano _____

Responsável das Unidades na Comissão Permanente de Capacitação

Nome: _____ **RF** _____

Unidades	Gestores	RFs	Assinaturas

1. Houve aplicação prática dos conhecimentos adquiridos por meio dos cursos do Programa de Capacitação? Exemplifique.

2. Algumas inovações foram trazidas à Unidade? Exemplifique.

3. Houve um aumento na qualidade do trabalho e dos serviços prestados ao contribuinte? Exemplifique.

4. O Programa de Capacitação contribuiu para apresentar novos projetos na resolução de problemas já existentes? Exemplifique.

5. Os objetivos propostos com o levantamento das necessidades foram alcançados? Quais?

São Paulo, _____ de _____ de _____.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO SERVIDORES

Servidor, após dois meses do término dos cursos realizados por empresa contratada, gostaria que você por gentileza preenchesse o questionário abaixo:

Qual curso você participou* _

- ☐ Contabilidade com foco na fiscalização
- ☐ Contabilidade Pública
- ☐ Direito Empresarial
- ☐ Direito Processual
- ☐ Direito Tributário
- ☐ Gestão de Processos
- ☐ Gestão de Projetos
- ☐ Gestão Pública

Sente-se capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos a outras pessoas?* _

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo

Você sente que a chefia apoia seus objetivos de carreira e suas ambições? * _

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo

Você tem as condições necessárias para implementar o que aprendeu? * _

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo

Você considera que o(s) treinamento(s) realizado(s) melhoraram sua prática profissional? * _

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo

Considerando suas expectativas, antes de realizar o treinamento, você percebe que após a realização do mesmo suas expectativas foram atingidas?* _

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente

- ☐ Discordo
- **Os métodos de ensino utilizados nos treinamentos foram adequados para o seu aprendizado? * _**
- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- **Após a realização de treinamentos você percebe alterações quanto: aumento de seu rendimento (número de atividades concluídas) * _**
- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- **Após a realização de treinamentos você percebeu alterações quanto a: melhoria na qualidade do serviço (percepção de melhoria do trabalho diante dos clientes, volume de retrabalho requerido, número de soluções inovadoras, envolvimento em tomadas de decisão * _**
- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- **Você considera que os treinamentos contribuíram para melhora de sua postura no trabalho? * _**
- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- **Após realização de treinamentos você percebeu alterações em seu desempenho quanto a qualidade dos serviços realizados? * _**
- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- **Você conhece as etapas que compõem o programa de capacitação da Instituição? * _**
- ☐ Conheço totalmente
- ☐ Conheço
- ☐ Conheço parcialmente
- ☐ Desconheço
- **O Programa de Capacitação adotado pela Instituição é compatível com as atividades que você realiza? * _**
- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente

- ☐ Discordo

Destaque as atividades que você identifica com facilidade

Destaque as atividades que você identifica com dificuldade

Outras considerações que julgar necessário

Dados pessoais Estado civil

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo

Idade* _

- ☐ 18 a 20 anos
- ☐ 21 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ mais de 51 anos

Sexo* _

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Escolaridade* _

- ☐ Nível médio
- ☐ Graduação
- ☐ Pós graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

Cargo* _

- ☐ AGPP

- ☐ AFTM
- ☐ Diretor
- ☐ Assessor
- ☐ Outros:

Tempo na Instituição* _

- ☐ Até 3 anos
- ☐ 3 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 10 a 20 anos
- ☐ mais de 20 anos

Faixa salarial* _

- ☐ Até R\$ 2.000,00
- ☐ R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00
- ☐ R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00
- ☐ R\$ 10.000,00 a R\$ 20.000,00
- ☐ mais de R\$ 20.000,00

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO GESTORES

Gestor, após dois meses do término dos cursos oferecidos aos servidores sob sua responsabilidade, gostaria que você preenchesse o questionário abaixo:

Algum subordinado seu já realizou treinamentos proporcionados pela EMAF* _

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se respondeu sim a questão anterior indique quantos.* _

Você já indicou algum subordinado para realização de treinamentos?* _

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se respondeu sim a questão anterior indique quantos.* _

Você conhece o Programa de Capacitação da Instituição?* _

- ☐ Conheço totalmente
- ☐ Conheço
- ☐ Conheço parcialmente
- ☐ Desconheço

Após a realização de treinamentos você identificou mudanças no desempenho como um todo de seus subordinados?* _

- ☐ Totalmente
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não identifiquei

Você acredita que os treinamentos proporcionaram alterações quanto: aumento de rendimento (número de atividades concluídas)* _

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo

Após a realização de treinamentos você percebeu alterações quanto: melhoria na qualidade do serviço (percepção de melhoria do trabalho diante dos clientes, volume de retrabalho requerido, número de soluções inovadoras, envolvimento em tomadas de decisão).* _

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente

- ☐ Discordo
- Você percebe que seus funcionários colocam em prática o que aprenderam nos cursos?*** _

- ☐ Totalmente
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não colocam em prática

Você considera de utilidade e importância a realização de cursos para a melhoria da prática profissional?* _

- ☐ Sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Você participa da elaboração do Programa de Capacitação da Instituição?* _

- ☐ Sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Outras considerações que julgar necessário

Dados pessoais* _Estado Civil

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo

Idade:* _

- ☐ 18 a 20 anos
- ☐ 21 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ mais de 51 anos

Sexo

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Escolaridade* _

- ☐ Nível médio
- ☐ Graduação
- ☐ Pós graduação

- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- **Cargo*** ☐
- ☐ AGPP
- ☐ AFTM
- ☐ Diretor
- ☐ Assessor
- ☐ Outros:
- **Tempo na Instituição*** ☐
- ☐ Até 3 anos
- ☐ 3 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 10 a 20 anos
- ☐ mais de 20 anos
- **Faixa salarial** ☐
- ☐ Até R\$ 2.000,00
- ☐ R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00
- ☐ R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00
- ☐ R\$ 10.000,00 a R\$ 20.000,00
- ☐ mais de R\$ 20.000,00