



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

Estudo do programa de capacitação de uma instituição pública à luz do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

ANDREZZA KARINA DOMINGUES

Centro Paula Souza
andrezzakd@hotmail.com

GIVANILDA DE MORAES SILVA

Centro Paula Souza
givanilda.profa@gmail.com

ROBERTO KANAANE

Centro Tecnológico Paula Souza
kanaanhe@gmail.com

Estudo do programa de capacitação de uma instituição pública à luz do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

Resumo:

Esta pesquisa tem como objetivo identificar oportunidades de melhoria no processo de Capacitação e Desenvolvimento de uma instituição Pública Municipal para adequar o processo aos requisitos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Para atingir o objetivo, caracterizou-se o processo de Capacitação e Desenvolvimento da instituição e o correlacionou aos requisitos do Modelo de Excelência da Gestão. O Critério Pessoas, do Modelo de Excelência da Gestão, aborda o processo de capacitação e desenvolvimento, questionando práticas para identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas; concepção e avaliação da eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento; identificação de novos líderes e sucessores e ainda o desenvolvimento das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois adotou-se uma unidade organizacional, que serviu de laboratório, descrevendo e explicando uma situação real. Foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental. A pesquisa também utilizou a técnica de observação participante, por meio dos autores, que teve contato com a organização estudada. A partir do referencial teórico construído e do caso estudado concluiu-se que o Programa de Capacitação apresenta pontos fortes em relação ao fator de avaliação “Aplicação” e diversas oportunidades de melhorias em relação aos fatores “Enfoque”, “Aprendizado” e “Integração”. Ao analisar a adequação do processo de capacitação e desenvolvimento, é possível propor ações que fundamentem intervenções no processo gerencial e nas práticas de gestão executadas pela organização.

Palavras-chave:

Gestão de Pessoas, Capacitação e Desenvolvimento, Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

Abstract: This research aims to identify opportunities for improvement in the process of Training and Development of a Municipal Public institution to tailor the process to the requirements of Management Excellence Model. To achieve the goal, it characterized the process of capacity building and institution development and correlated to the Excellence Model Requirements Management. Criterion People, the Management Excellence Model, discusses the process of training and development, questioning practices to identify training and development needs of the people; design and evaluation of the effectiveness of training and development programs; identifying new leaders and successors and the development of people as individuals, citizens and professionals. The research is characterized as a case study because it was adopted an organizational unit, which served as a laboratory, describing and explaining the real situation. Bibliographical and documentary surveys were conducted. The research also used the participant observation technique, through the authors who had contact with the organization studied. From the built theoretical and case study it concluded that the training program has strengths in relation to the evaluation factor "Application" and several opportunities for improvement in relation to the factors "Focus", "Learning" and "Integration". To analyze the adequacy of the training and development process, it is possible to propose actions that support interventions in the management process and management practices implemented by the organization.

Keywords:

Human Resources Management, Qualification and Development, Excellence Model Management.

1 Introdução

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 (FERRAZ, 2002). Ainda segundo este autor, a 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.

As mudanças no contexto social, ambiental e econômico mudam continuamente e as organizações para se manterem ativas, competitivas e sustentáveis precisam também, continuamente, abordar de forma consistente o processo de capacitação e desenvolvimento da sua força de trabalho, tendo em vista que são as pessoas que constroem as competências organizacionais responsáveis pela sua sobrevivência e competitividade.

Neste contexto o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), instrumento mantido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), torna-se referência de gestão por ser atualizado e aperfeiçoado desde 1991, estando na sua 20ª edição e a cada ano com maior visibilidade no cenário internacional.

Tendo como tema principal o processo de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho nas organizações, propõem-se o seguinte problema de pesquisa: o processo de capacitação e desenvolvimento de uma Instituição Pública Municipal está alinhado ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)?

Ao analisar a adequação do processo de capacitação e desenvolvimento, é possível propor ações que fundamentem intervenções no processo gerencial e nas práticas de gestão executadas pela organização. Por esta razão, este artigo tem o objetivo de, por meio de um estudo de caso, identificar oportunidades de melhoria no processo de capacitação e desenvolvimento da instituição estudada para adequar o processo aos requisitos do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

Para atingir o objetivo geral descrito, busca-se como objetivos específicos caracterizar o processo de capacitação e desenvolvimento da instituição e correlacionar com os requisitos do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) referentes ao processo.

2 Referencial teórico

O artigo contempla do ponto de vista teórico, os conceitos de: capacitação, capacitação no setor público e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

2.1 O processo de capacitação

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. 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.

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.

Porém, atualmente, a capacitação de pessoas é um dos pilares da gestão empresarial bem sucedida (EBOLI, 2013). A mesma autora afirma ainda que a educação será a chave para conquistar e consolidar a vantagem competitiva e que 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.

O processo de capacitação utiliza 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 (CHIAVENATO, 2010).

Figura 1 – Processo de Capacitação e Desenvolvimento



Fonte: Chiavenato (2010)

Seguindo essa lógica do processo de capacitação, para Bohlander; Snell e Sherman (2010), a primeira atividade a ser feita é levantar e validar a necessidade de treinamento, analisando a empresa e seus limitadores de recursos, a tarefa executada através da descrição de cargos e determinação de quais funcionários precisam de treinamento e quais não requerem, evitando um investimento desnecessário para a empresa e a desmotivação do colaborador.

Após validação das necessidades de treinamento é necessário estruturar um plano de ação onde serão definidos os projetos e programas a serem implementados. Este plano de ação compreende a tecnologia disponível, os recursos, o modelo educacional e a infraestrutura (PACHECO *et al*, 2009). A execução do plano de ação está diretamente ligada ao cumprimento dos projetos e programas de capacitação e desenvolvimento.

Graceffi (2013), afirma que ainda nesta fase é preciso classificar as necessidades quanto aos conteúdos, podendo a organização se utilizar do método CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), Figura 2, definindo as formas para atender cada necessidade de treinamento e desenvolvimento, por exemplo, para conhecimento o método deve tratar de saber por que fazer o procedimento; para habilidade a melhor forma de treinamento é a capacitação pelo exercício prático; e a atitude pode ser aprendida, substituída e/ou desenvolvida por meios associativos conscientes que originem novos comportamentos.

Figura 2 – Método CHA e formas de treinamento



Fonte: Adaptado de Graceffi (2013)

E para finalizar o processo de capacitação e desenvolvimento é necessário realizar e analisar as avaliações para obter *feedback* com o objetivo de implementar melhorias no processo. Para tanto, Bohlander; Snell e Sherman (2010) mostram que há diversos tipos de avaliação como reação ou satisfação, aprendizado, comportamento e resultados, e que cada uma deve ser aplicada de acordo com o evento a ser avaliado.

2.2 O processo de capacitação no setor público

No âmbito da gestão pública também vê-se a preocupação com a capacitação dos profissionais, já que foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Esta política tem a finalidade de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, buscando o desenvolvimento permanente do servidor público e adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. As diretrizes da política asseguram 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.

Algumas Escolas de Governo realizam, parcerias com universidades para proporcionar aos servidores cursos customizados a seus interesses, da mesma forma que na iniciativa privada.

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”, não diferindo do que os autores afirmam.

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: a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; a valorização e desenvolvimento dos servidores municipais, por meio de sua capacitação permanente; o compartilhamento dos diferentes saberes e áreas de conhecimento, por meio de ambiente virtual e interativo, a todos os servidores municipais; a ampliação e acesso dos servidores municipais às oportunidades de capacitação; e 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 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.

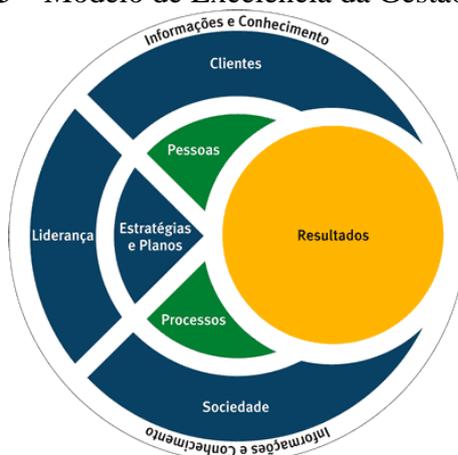
2.3 O Modelo de Excelência da Gestão (MEG®)

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) tem sua origem no *Malcom Baldrige National Quality Award* (MBNQA), prêmio americano que teve início na década de 1980, como resposta à competitividade industrial norte-americana ameaçada pelos japoneses (PAGLIUSO *et al.*, 2010).

Atualmente, o MEG reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do Exterior (FNQ, 2013). O modelo não é prescritivo quanto a ferramentas, estrutura ou forma de gerir o negócio da empresa e incentiva o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que ela atue com excelência na cadeia de valor e gere resultado para todas as partes interessadas.

O MEG é formado por oito critérios inter-relacionados, conforme apresentado na Figura 03, que simboliza a organização considerada como um sistema orgânico adaptável ao ambiente.

Figura 03 – Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)



Fonte: FNQ (2013)

Os Critérios de Excelência estão subdivididos em 23 itens de avaliação, cada um deles com questões ou solicitações específicas, que investigam “como” a organização realiza determinadas atividades gerenciais de forma sistemática. Essa avaliação é realizada a partir do enfoque, aplicação, aprendizado e integração das práticas de gestão da organização, conforme apresentado no Quadro 01.

Quadro 01 – Fatores de Avaliação dos Processos Gerenciais do MEG

Fator de avaliação	Descrição
Enfoque	Esse fator refere-se à abordagem adotada pela organização na concepção de práticas de gestão que visam atender aos processos gerenciais propostos pelas questões do Item, incluindo suas particularidades e eventuais complementos para a excelência, de forma proativa, ágil e contínua e orientada por padrões gerenciais.
Aplicação	Esse fator refere-se ao escopo de abrangência das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no Item, ao controle aplicado sobre os seus padrões gerenciais e à apresentação de algumas evidências, quando requeridas.
Aprendizado	Esse fator refere-se ao aperfeiçoamento, exemplaridade demonstrada e inovação incorporada nas práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no Item.
Integração	Esse fator refere-se ao inter-relacionamento com outras práticas, à cooperação entre as áreas e com partes interessadas e à coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos, na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no Item.

Fonte: FNQ (2013)

O Critério Pessoas aborda o processo de capacitação e desenvolvimento, questionando práticas para identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas; concepção e avaliação da eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento; a

identificação de novos líderes e sucessores e ainda o desenvolvimento das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais (FNQ, 2013).

3 Método

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois adotou-se uma unidade organizacional, que serviu de laboratório, descrevendo e explicando uma situação real. Yin (2010) define estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, permitindo, portanto, seu amplo e detalhado conhecimento.

Foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica recorreu ao uso de material acessível ao público em geral como livros, artigos e *sites*, sendo que para a fundamentação teórica foram abordados os seguintes assuntos: o processo de capacitação, o processo de capacitação na área pública e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). A pesquisa documental fez uso de documentos, relatórios e sistemas informatizados inerentes à organização estudada.

A pesquisa também utilizou a técnica de observação participante, por meio dos autores, que teve contato com a organização estudada.

4 Resultados e Discussão

A Instituição Pública Municipal objeto desse estudo criada pelo Decreto-Lei nº 333, de 27 de dezembro de 1945, tem sua estrutura e atribuições de suas unidades, redefinidas por meio da Portaria SF nº 112, de 31 de agosto de 2006, que aprovou seu Regulamento Interno com base no Decreto nº 47.543, de 3 de agosto de 2006, e no Decreto nº 47.549, de 4 de agosto de 2006.

O Programa de Capacitação foi criado em 2005 e visa alinhar os objetivos estratégicos da Instituição com a demanda de necessidades de educação de seus colaboradores. O modelo adotado pelo programa foi baseado na prática de gestão de capacitação e desenvolvimento realizada na Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA).

Antes da implantação do Programa de Capacitação, cada unidade tinha autonomia e era responsável pelos seus treinamentos. Nesse modelo as unidades não sabiam o que a outra contratava, sendo possível que demandas iguais fossem contratadas por unidades diferentes onerando os custos do processo. Atualmente, o Programa de Capacitação unifica as demandas e possibilita ter maior controle, inclusive com as avaliações dos cursos, primando sempre pela qualidade ao menor custo.

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, coordenada pelo chefe da Unidade de Desenvolvimento de Pessoal.

Em 2006, foram criadas a Política e o Manual de Capacitação dessa Instituição que definiram direcionadores para a operacionalização do programa, além de: a) responsabilizar todo o corpo funcional da Instituição pela execução do programa; b) definir a coordenação do Programa a cargo da Divisão de Capacitação e da Comissão Permanente de Capacitação. Essa política objetiva 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 Instituição são os vetores que inspiram e direcionam a política e o que ela visa regular.

O Quadro 02 apresenta os requisitos do Critério Pessoas, Item 6.2 – Capacitação e Desenvolvimento, do MEG e as práticas de gestão contidas no Programa de Capacitação.

Quadro 02 – Requisitos do MEG x processo de C&D da Instituição estudada

Item 6.2 – Capacitação e Desenvolvimento (FNQ, 2013)	Descrição das práticas de gestão da Instituição Pública Municipal.
<p>a) Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar as formas de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas, na identificação das necessidades. 	<p>Até 2008, o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) era realizado bianualmente, a partir de 2009 passou a ser anual. A Divisão de Capacitação nos meses de agosto e setembro envia, via formulário <i>on-line</i>, questões sobre a prática diária do servidor e o portfólio de cursos internos gratuitos oferecidos pela Instituição. O servidor indica quais cursos do portfólio necessita e também indica cursos que não estejam no portfólio e que poderão ser contratados ou criados pelos instrutores internos (cadastrados em Banco de Talentos). A partir das informações recebidas pelos servidores, a Divisão de Capacitação envia para os gestores a relação dos cursos externos, com informações como conteúdo programático, carga horária, período de realização e nesse momento o gestor pode indicar a quantidade de servidores de sua unidade que necessita do curso. Quanto aos cursos internos o gestor apenas valida ou não a listagem solicitada e retorna à Divisão de Capacitação por e-mail, que irá quantificar essas informações e consolidar o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT). A Divisão de Capacitação consolida as informações e realiza reuniões com a Alta Administração para apresentação e aprovação das necessidades dos servidores.</p>
<p>b) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar de que forma a concepção dos programas de capacitação e desenvolvimento levam em consideração as necessidades da organização e das pessoas. 	<p>Com base no LNT é planejado o Programa de Capacitação com indicação da forma de realização dos cursos que podem ser: presencial (contratado externo, contratado <i>in-company</i> e interno) e EAD (contratado externo). Os cursos contrato <i>in-company</i> são concebidos a partir de uma quantidade significativa de servidores com o intuito de reduzir o custo da capacitação.</p>
<p>c) Como são identificados e preparados os novos líderes e os sucessores para os líderes atuais?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar o papel da direção no desenvolvimento de líderes da organização. 	<p>A Instituição não tem uma prática de gestão estruturada para identificar e/ou preparar líderes sucessores, porém há ações pontuais com foco em desenvolvimento de líderes onde gestor atual e possível sucessor são convidados a participar. A adesão para esse tipo de treinamento é baixa. Há processo seletivo interno para cargos de direção, porém, a seleção não é atrelada ao Programa de Capacitação e Desenvolvimento.</p>
<p>d) Como a eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento é avaliada?</p>	<p>As avaliações dos programas de capacitação acontecem em três níveis, mas não são realizados em todos os cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Nível 1 = Avaliação de Reação</u>: é realizada em todos os cursos por meio de formulário impresso ou enviado por <i>e-mail</i> no último dia do curso; • <u>Nível 2 = Avaliação de Resultados</u>: é realizada após um mês do término do curso em uma reunião onde são convocados os treinandos, os gestores destes, o representante da comissão de capacitação e o gestor da Divisão de Capacitação. Neste caso é feita uma entrevista semi-estruturada em que são levantados dados práticos sobre a importância do curso nos trabalhos diários da unidade, inclusive levantando questões como diminuição de prazos, extinção de retrabalho e consequências do curso finalizado. Essa avaliação é feita para os cursos contratados externos ou <i>in-company</i>;

	<ul style="list-style-type: none"> Nível 3 = <u>Avaliação do Programa de Capacitação</u>: é realizada com os gestores de divisão e de departamento que no início de cada ano avalia de forma integrada os cursos realizados no ano anterior pelos seus servidores, fazendo um balanço geral da capacitação e das melhorias que ela trouxe na prática.
<p>e) Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais?</p> <ul style="list-style-type: none"> Destacar os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira. 	<p>Em relação ao desenvolvimento profissional, a Instituição tem Plano de Carreira que inclui os requisitos de cada cargo, inclusive treinamentos atrelados ao Programa de Capacitação. A cada dois anos os servidores tem a possibilidade de avançar no Plano de Carreira.</p>

Fonte: Instituição Pública Municipal (2015)

Em relação ao aspecto “a” a prática realizada pela Instituição apresenta pontos fortes como a continuidade da prática que ocorre desde 2005 e a agilidade que o uso da tecnologia *on-line* confere na captação das demandas para a consolidação do Levantamento das Necessidades de Treinamentos (LNT). A participação dos servidores no processo, assim como da liderança direta, também é considerada ponto forte. A prática não apresenta forma sistematizada de aprendizado e tampouco apresenta melhorias, advindas ou não de aprendizado, no decorrer dos últimos anos de aplicação. A prática é vinculada a uma Política Institucional, conferindo coerência com a estratégia da organização, a cooperação é evidenciada com a participação de todas as unidades que compõem a Instituição, que são co-responsáveis pela realização do Programa. No entanto, a prática não apresenta inter-relacionamento com outras práticas de gestão que poderiam apoiar o LNT. Exemplos de práticas de gestão que podem ter inter-relacionamento com o LNT: Pesquisa de Clima Organizacional, Planejamento Empresarial, Avaliação de Competências/Desempenho, entre outras.

O aspecto “b” apresenta bom enfoque e adequação, tendo como pontos fortes a oportunidade de realização de cursos externos (de mercado) e a construção de treinamentos internos, demonstrando a gestão do capital intelectual da Instituição. A concepção dos treinamentos não apresenta forma sistematizada de aprendizado e tampouco apresenta melhorias, advindas ou não de aprendizado, no decorrer dos últimos anos de aplicação.

Em relação ao aspecto “c” a Instituição não apresenta padrão gerencial para identificar e/ou desenvolver futuros líderes. Ações de treinamentos desenvolvidas para esse fim são pontuais, não demonstrando abrangência necessária para a efetiva obtenção de resultados.

O aspecto “d” apresenta como ponto forte a aplicação diversificada de avaliação dos treinamentos, possibilitando à organização avaliar, entre outros itens, o conteúdo do curso, desempenho do instrutor, desempenho do treinando e efetividade do processo de capacitação e desenvolvimento.

Para o último aspecto requerido por este item “e” a Instituição apresenta o Plano de Carreira que auxilia o servidor em seu desenvolvimento profissional. Para o desenvolvimento integral, como indivíduos ou cidadãos, a Instituição não apresenta práticas sistematizadas, portanto, tem como oportunidades de melhorias a implementação de práticas voltadas para orientação ou aconselhamento de carreira (como exemplo de práticas podem ser implementadas *coaching, mentoring, teambuilding*, trabalhos voluntários, entre outros).

5 Considerações finais

Tendo como objetivo geral “identificar oportunidades de melhoria no processo de capacitação e desenvolvimento dessa Instituição Pública Municipal para adequar o processo

aos requisitos do Modelo de Excelência da Gestão ® (MEG)” e como objetivos específicos: caracterizar o processo de capacitação e desenvolvimento dessa Instituição e correlacionar com os requisitos do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) referentes ao processo, considera-se que foram atingidos, pois, iniciando-se pelos objetivos específicos, foram apresentadas as características do processo de capacitação e desenvolvimento da Instituição, assim como a sua correlação com os aspectos requeridos no Item 6.2 do MEG.

Conforme sinalizado no capítulo anterior, conclui-se que o Programa de Capacitação apresenta alguns pontos fortes em relação ao fator Aplicação, porém apresenta diversas oportunidades de melhorias, principalmente em relação aos fatores Enfoque, Aprendizado e Integração.

De forma geral, acredita-se que as oportunidades de melhorias possam trazer maior agilidade e proatividade ao processo de capacitação e desenvolvimento, obtendo-se dessa forma, maior satisfação às partes interessadas e efetividade para a organização como um todo.

Referências

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

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.

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

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, 2013.

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.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. *Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

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.

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

PAGLIUSO, Antônio Tadeu [et al.]. *Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de estágio*. São Paulo: Saraiva, 2010.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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