

# **PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS - ALINHANDO AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS AOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS**

Filomena Maria Lobo Neiva Santos (Lena Neiva)  
Francisco César Machado Pimentel  
Maria Hebe Camurça Citó



# **GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ESCOLA DE GOVERNO DO RN**

Julio Francisco Dantas de Rezende



## **GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ESCOLA DE GOVERNO DO RN**

Julio Francisco Dantas de Rezende

### **RESUMO**

É necessário disseminar e fazer conhecer a experiência da gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências na Escola de Governo do RN. Durante a análise da experiência organizacional verificou-se que a dinâmica de formação de capital intelectual deve ser percebida de modo mais amplo. Tal afirmação significa em identificar na Escola de Governo do RN um delineamento estratégico voltado a não apenas transferir conhecimentos, mas gerenciá-lo. Observa-se então que o processo de planejamento estratégico empreendido para o período de 2011-2012 apresenta orientações ao melhor uso da estrutura, e do modelo gerencial em prol da geração de conhecimentos sobre gestão e políticas públicas úteis à eficiência do Governo. Para o desenvolvimento da análise organizacional baseou-se na literatura da Nova Gestão Pública e a Gestão do Conhecimento de modo a identificar novos mecanismos de transmissão e retenção dos conhecimentos.



## **INTRODUÇÃO**

As escolas de governo têm sido importantes instrumentos de desenvolvimento de competências, sendo mecanismos de qualificação dos quadros técnicos das instituições governamentais. O Brasil registra várias, inclusive organizadas através de uma Rede Nacional das Escolas de Governo com a participação de instituições federais, estaduais e municipais. Estuda-se neste artigo a Escola de Governo do RN (EGRN), uma ação da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do RN (SEARH).

## **OBJETIVO**

Avaliar a prática de gestão do conhecimento e de desenvolvimento de competências na Escola de Governo do RN.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa de um estudo de caso (YIN: 2000) de natureza exploratório-descritiva da Escola de Governo do RN. Examinou-se documentos e relatos e empreendeu-se um período de 4 meses de observação participante (BORDA: 1999). A pesquisa realizada na SEARH apresenta características de um estudo qualitativo básico, que segundo Silva e Godoi (2006), apresentaria características de incluir descrição, interpretação e compreensão; apresentar identificação e padrões recorrentes (categorias, fatores, variáveis e temas); usar um arcabouço teórico preexistente.

A avaliação das iniciativas voltadas ao desenvolvimento de competências e gestão do conhecimento compreendeu a gestão dos secretários Paulo César Medeiros (2005-2010) e Manoel Pereira dos Santos (2011). Ressalta-se que a avaliação da gestão atual pode ser considerada bastante recente, sendo avaliada a partir do Planejamento Estratégico (2011-2012) e via observação participante.



## A ESCOLA DE GOVERNO DO RN

Tendo em vista a necessidade de gestão estratégica do pessoal da SEARH e do próprio Governo do Estado foi criado a Escola do Governo através do Decreto Nº 19.896 de 06/07/2007, de modo vinculado a Secretaria de Administração (SEARH). Em 2011 será entregue seu prédio próprio visto a seguir.



Figura 1 – Conceito do prédio da Escola de Governo do RN



Figura 2 – Conceito do prédio da Escola de Governo do RN



Através, de seus diversos programas de desenvolvimento do servidor público, a Escola de Governo tem procurado propiciar a formação inicial e continuada em temas alinhados aos objetivos e metas dos órgãos e entidades públicas. Como resultado desse processo de educação, tem-se procurado elevar os níveis de qualidade, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados à comunidade. A organização percebe que é importante se valorizar o ensino à distância e estabelecer parcerias para que os servidores em atuação em diferentes regiões do Estado também tenham acesso a processos de qualificação.

A visão da Escola de Governo é: “contribuir com a formulação e implementação das políticas públicas para o Governo do Rio Grande do Norte, como referência de excelência no desenvolvimento e capacitação de pessoas”. A missão se relaciona a desenvolver as competências dos servidores públicos estaduais, com ética, eficácia e comprometimento, para otimizar a capacidade de gestão das políticas públicas.

Uma das características da Escola de Governo do RN é a ausência de personalidade jurídica e a dependência a SEARH. As suas ações são financiadas pelo Fundo de Desenvolvimento do Sistema de Pessoal do Estado (FUNDESPE).

Nas organizações públicas, o reconhecimento da necessidade da melhor prestação de um serviço público tem demandado novas metodologias para a capacitação dos servidores públicos. Os permanentes desafios demandam a configuração do que o teórico organizacional Peter Senge (1990) intitulou de uma “Organização de Aprendizagem”.

## **AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

De um modo geral, as ações de qualificação desenvolvidas pela Escola de Governo possuem como uma etapa inicial o desenvolvimento de um Levantamento de Necessidade de Treinamento para identificar as ações a serem priorizadas.



Uma linha de ação importante da Escola de Governo são os eventos organizados que possuem o propósito de compartilhar informações, metodologias e experiências exitosas realizadas entre outros estados e no próprio RN que podem ser importantes para fomentar novas ações. Alguns eventos de relevância foram os Congressos de Gestão Pública. A partir do 2º Congresso há um espaço para comunicações científicas. Como uma ação específica importante, destaca-se o Ciclo de Palestras para Gestores realizado no período de 2007 a 2010.

É possível perceber a partir da próxima figura variados relacionamentos mantidos pela Escola de Governo que permitem a geração de aprendizados e a transferência de conhecimentos.

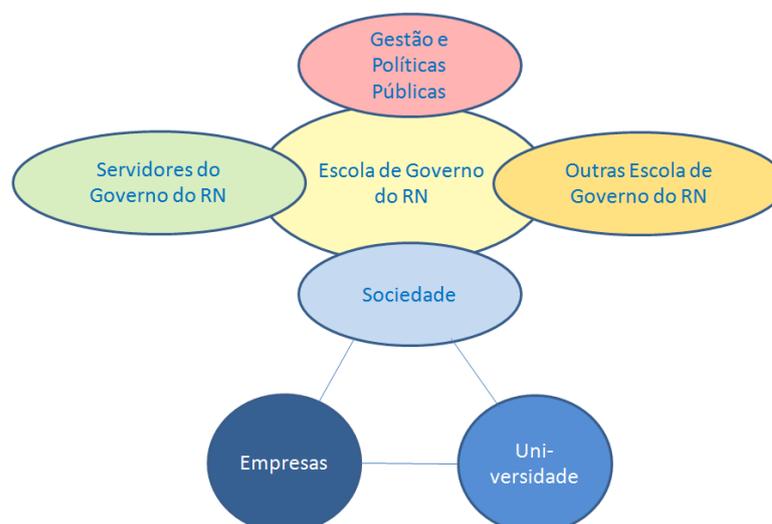


Figura 3 – Relacionamentos mantidos pela EGRN na transferência de conhecimentos e geração de competências

A interação com a universidade está caracterizada a partir do desenvolvimento de pesquisa sobre clima organizacional realizada junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) que resultou na publicação do livro "Clima Organizacional na Administração Pública – um estudo na Secretaria de Estado de Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte". A temática do livro ganha cada vez mais relevância no contexto contemporâneo, pois é fundamental para a compreensão do ambiente de trabalho e das percepções coletivas dos servidores sobre os aspectos cotidianos de suas atividades.



A interação com as empresas ocorre via a orientação quanto aos procedimentos de compras governamentais. A EGRN é a interface do Governo com os servidores para o atendimento de demandas de qualificação e atende ao desenvolvimento de competências demandados por outros órgãos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É importante salientar que o RN encontra-se em uma trajetória de profissionalização do serviço público. Muito há a ser feito no processo de transferência de conhecimento e desenvolvimento de novas competências no sentido de dotar o Governo de uma capacidade técnica e gerencial de excelência. Desse modo o desafio de publicação de livros e o desenvolvimento de iniciativas de capacitação, estudos, apostilas que compartilhem orientações voltadas à implantação de um modelo de gestão voltada a resultados podem ser vistas como ações estratégicas à promoção de um modelo de gestão pública sustentável. Considera-se que seja responsabilidade da administração pública seja produzir conhecimentos sobre a realidade da organização pública.

Produzir conhecimento; emitir relatórios; empreender estudos e pesquisas podem ajudar a compreender o objeto da administração pública como sendo o bem-estar e o desenvolvimento da sociedade. Ao mesmo tempo, a descoberta de novas percepções da realidade de atuação governamental propicia um maior atendimento a princípios de governança e transparência.

O processo de governança deve ocorrer à medida a partir do desenvolvimento de relacionamentos de confiança efetivos. Isso se relaciona em os *stakeholders* reconhecerem as ações desenvolvidas pela organização pública. Desse modo, o processo de legitimação pública deve ocorrer a partir do momento que os serviços públicos ofertados são percebidos como de utilidade à sociedade e aos aparatos governamentais em suas esferas de atuação de um governo estadual. Portanto, nota-se que a criação de instâncias de diálogo com a sociedade são muito oportunas para a criação de um processo de legitimação do modelo político proposto. A Escola de Governo é um recurso certo para isso.



## REFERÊNCIAS

BORDA, Orlando Fals. **Aspectos teóricos da pesquisa participante: considerações sobre o significado e o papel da ciência na participação popular.** In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues. Pesquisa Participante. São Paulo: Brasiliense, 1999. p. 42-62.

SEARH. **Relatório de atividades da Escola de Governo - julho/2007 a junho/2008.** Natal, Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte (SEARH), 2008.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina.** São Paulo: Editora Nova Cultural, 1990.

SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; MELO, Rodrigo de. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, Richard K.. **Case study research: design and methods.** 2nd ed. London, Sage Publications: 2000.

---

## AUTORIA

**Julio Francisco Dantas de Rezende** – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) e Instituto de Inovação e Sustentabilidade.

Endereço eletrônico: [jrezende@digicom.br](mailto:jrezende@digicom.br)



# **EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS NO GOVERNO DE MINAS**

Carla Cristina Aguiar de Souza  
Maria Angélica Azevedo Gama



## **EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS NO GOVERNO DE MINAS**

Carla Cristina Aguiar de Souza  
Maria Angélica Azevedo Gama

### **RESUMO**

Com o intuito de que os servidores públicos tornassem protagonistas ativos das mudanças pretendidas pelo modelo denominado “Choque de Gestão” implementado na Administração Pública Mineira, foi imprescindível a adoção de várias estratégias na gestão de recursos humanos, dentre elas a profissionalização e qualificação dos servidores públicos. Como esse modelo de Gestão tem como foco resultados, tornou-se extremamente relevante assumir o desafio de criar oportunidades de capacitação para que os servidores pudessem ampliar os seus conhecimentos, desenvolver novas habilidades e atitudes bem como se tornarem mais aptos para apresentar novas proposições, melhorias, inovações e revisar processos de trabalho, propiciando uma atuação mais legítima e conseqüentemente o serviço público mais efetivo. Diante disso, o artigo proposto analisa o modelo de capacitação utilizado como instrumento de gestão de recursos humanos adotado pelo Estado de Minas Gerais desde 2004. Esse modelo foi implementado em quatro estágios que são complementares entre si.



## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios decorrentes de uma época caracterizada por sucessivas transformações desencadeiam processos de mudanças em um contexto permeado por muitas incertezas e oportunidades.

Nos regimes democráticos, o fortalecimento da cidadania tem contribuído enormemente para que os cidadãos cada vez mais conscientes de seus direitos passem a rogar cada vez mais pela possibilidade de intervir diretamente nos assuntos que afetam o seu cotidiano e exigir maior comprometimento do Estado na garantia dos direitos sociais.

As antigas teses de que o Estado deveria intervir ativamente em todos os problemas do país ou então se distanciar da atividade econômica, atualmente parecem ser incompatíveis com o novo contexto que vem se delineando. A atuação estatal passou a ser direcionada muito mais como articulador do desenvolvimento econômico e social, substituindo o seu papel de promotor direto do desenvolvimento.

Neste contexto, tornou-se imperativo que fossem criadas novas respostas sobre qual posicionamento o Estado deveria assumir na vida contemporânea e o grau de intervenção na economia.

Como consequência deste processo, tornou-se extremamente relevante que o Estado repensasse a sua forma de atuação para atender às expectativas do cidadão. Para isto, passou a ser necessário que o Estado deixasse de atuar como responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para ser agente capaz de promover e regular esse desenvolvimento.

O sistema burocrático que direcionava toda a atuação estatal através do estabelecimento de controles rigorosos dos meios, normas e regulamentos, já não era mais capaz de atender às demandas sociais que passaram a clamar por modelos administrativos capazes de estimular a participação, transparência na gestão e controle social.

Perante o desafio de adequar a Administração Pública para que ela se guiasse pelos padrões de excelência, foco no cidadão passou a ser necessário empreender alterações nos modelos de gestão pública.



Para tornar o modelo burocrático mais adequado aos novos desafios, pretendeu-se, com a Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995, criar mecanismos para reformar o modelo de gestão pública, incorporando parâmetros gerenciais, parcerias com o terceiro setor e de governança social.

Os resultados decorrentes do Plano Diretor de Reforma de Estado propiciaram nova leitura do modelo de gestão pública até então adotado e a identificação de pontos de aprimoramento. Conforme Vilhena apresenta:

Mas a era da reforma do Estado não logrou alinhar meios e fins. O plano diretor estava voltado aos meios (o “aparelho do Estado”) e não estava alinhado a nenhum projeto de desenvolvimento; o plano plurianual, mesmo sem estar num projeto nacional de desenvolvimento, por seu turno, prescindia de intervenções nos demais domínios das políticas de gestão—presumindo que os programas seriam implementados graças à atuação providencial de seus gerentes nas estruturas de governo. A era da reforma do Estado forjou uma brecha entre o planejamento e a “gestão” (termo utilizado para denominar as demais políticas de gestão, excetuando-se o planejamento e a gestão fiscal), logrou atividade, inclusive inovadora, em diversos campos das políticas de gestão, mas de forma fragmentária, sob baixa integração e baixa convergência com ideais comuns. (VILHENA, 2006, p.31)

Para lograr êxito no modelo de gestão pública implementado em Minas Gerais, conforme exposto por Vilhena (2006), toda a estratégia direcionada para a construção do referido modelo teve como seu alicerce o estabelecimento de um ideal de desenvolvimento, de promoção de inovações gerenciais e de integração das políticas de gestão, fatores estes que promoveram a integração entre os meios e fins.

Segundo Anastasia (2006), em 2002, o panorama da Administração Pública Mineira não era positivo, o Estado apresentava gravíssimo quadro fiscal e déficit orçamentário, contexto este que comprometia a alocação de recursos para investimento bem como fomento ao desenvolvimento econômico, fatores estes que demonstravam a não correspondência do aparato estatal aos anseios sociais.

O modelo de gestão pública concebido em Minas Gerais foi construído a partir de duas premissas: Equilíbrio fiscal para recuperar a capacidade de investimento e adoção de medidas capazes de transformar o comportamento da máquina administrativa, através do movimento denominado “Choque de Gestão”.

Conforme explicitado por Anastasia (2006) a ideia do choque surgiu em decorrência da necessidade de modificar o comportamento da administração estadual. Para isso, algumas medidas foram implementadas.



... um conjunto medidas de rápido impacto para modificar, de vez, o padrão de comportamento da Administração estadual, imprimindo-lhe ritmo consentâneo com a contemporaneidade própria de uma gestão eficiente, efetiva e eficaz. E este choque deveria operar-se sobre os métodos de gestão na Administração Pública. (ANASTASIA, 2006, p.15).

O Choque de Gestão realmente abalou toda estrutura administrativa até então existente.

...com a apresentação de propostas objetivas que permitissem a reformulação da gestão estadual, especialmente do comportamento da máquina administrativa, mediante novos valores e princípios, de forma a se obter, ainda que a longo prazo, uma nova cultura comportamental do setor público mineiro, voltado para o desenvolvimento de nossa sociedade, dentro de padrões éticos rigorosos e de critérios objetivos para se medir o desempenho e dos resultados das ações governamentais, a par de se adotar fatores de estímulo e motivação dos servidores públicos, imprescindíveis para o sucesso deste novo modo de funcionamento da Administração Pública. (ANASTASIA, 2006, p.15).

Com o intuito de que os servidores públicos tornassem de fato protagonistas ativos das mudanças pretendidas pelo “Choque de Gestão” para a construção de um Estado focado em entregar resultados efetivos aos cidadãos, ou seja, executar serviços públicos de maneira mais ágil e com maior qualidade, foi imprescindível a adoção de várias estratégias na gestão de recursos humanos, dentre elas a profissionalização, capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos.

Este artigo tem por objetivo apresentar o modelo de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos implementado pela Administração Pública Mineira no período de 2004 a 2010, principais resultados obtidos e perspectivas de aprimoramento do modelo adotado. Além disso, pretende-se mostrar como a Administração Pública Mineira assumiu o desafio de criar oportunidades de capacitação para que os servidores pudessem ampliar os seus conhecimentos, desenvolver novas habilidades e atitudes, de tal forma que estes com maior arcabouço conceitual e visão sistêmica se tornassem mais aptos para apresentar novas proposições, inovações e revisar processos de trabalho com vistas à melhoria contínua da qualidade e da eficiência dos serviços prestados aos cidadãos.



## 2 PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES DO ESTADO DE MINAS GERAIS

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 funcionários, pois são estes os agentes que executam as atividades organizacionais.

É de todos sabido que 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. Em outras palavras, a empresa vale do pessoal que tem. Já é fato constatado que a maioria dos insucessos das empresas é decorrente do baixo nível dos seus empregados, embora disponham elas de bons equipamentos, boas instalações, estrutura orgânica bem definida, bons manuais e excelentes normas de administração. (FONTES, 1975, p.44).

Como são os funcionários que realmente executam as atribuições organizacionais torna-se extremamente relevante resgatar a concepção do funcionário como sendo aquele que detém conhecimentos para atingir os resultados organizacionais pretendidos.

Para isto, é necessário aprender e reaprender continuamente, uma vez que respostas dadas a atividades e problemas passados nem sempre se aplicam as novas situações emergentes e por este motivo é essencial promover o desenvolvimento dos recursos humanos para que estes possam contribuir para o êxito organizacional.

Constata-se que o foco de atuação da organização transfere-se de uma relação de autoritarismo/submissão para uma atuação mais participativa e assertiva dos funcionários.

A incorporação estratégica em recursos humanos reorienta o foco de poder nas organizações. E isso se deve à consciência de que são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados e que a sua atuação constitui elemento diferenciador no sucesso da organização. Dessa forma, seu comprometimento com a realização dos objetivos organizacionais passa a ser uma variável relevante. (CARVALHO, 1995, p.72).

Entretanto, o desempenho individual depende das condições que são oferecidas aos funcionários para aprimorarem seus conhecimentos e habilidades. Para isto, é extremamente relevante instituir políticas que promovam a qualificação e profissionalização dos funcionários, caso contrário, o desempenho do funcionário não poderá ser aprimorado. É essencial enfatizar que



(...) o desempenho das pessoas se condiciona a condições que se lhe ofereça para que ela possa desenvolver suas capacidades e habilidades, propiciando sua auto-realização e concorrendo para o sucesso da organização. (RODRIGUES,1977, p.8).

As políticas de qualificação passaram a ser utilizadas justamente como um dos instrumentos capazes de propiciar, através das pessoas, o desenvolvimento das organizações. Isto porque o acesso a 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.

Imbuído dos preceitos anteriormente mencionados, a Administração Pública Mineira tinha muito claro que os resultados governamentais só poderiam ser alcançados desde que houvesse forte comprometimento, motivação, participação e atuação efetiva dos servidores. Com este objetivo, o Choque de Gestão sustentou toda a estratégia governamental tendo como pilar a qualidade, inovação e as pessoas.

No que se refere às pessoas, foi instituído modelo de gestão de recursos humanos constituído pelos subsistemas de provisão, carreiras e remuneração, desempenho e desenvolvimento/capacitação dos servidores. Pretendia-se com o referido modelo criar mecanismos para que o servidor pudesse se comprometer e contribuir para o alcance dos resultados pactuados, medido através da avaliação de desempenho; ter perspectiva de crescimento pessoal/ profissional na sua carreira e a possibilidade de se qualificar em temas afetos ao seu trabalho.

Construir um modelo de capacitação que permita o desenvolvimento contínuo (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos servidores tendo como alicerce o interesse público e as necessidades institucionais têm sido um desafio implementado pela Administração Pública Mineira desde 2004

O modelo de desenvolvimento/capacitação iniciou sua execução em 2004 com a sua implementação em 4 estágios complementares entre si, quais sejam: Capacitação conduzida pela Escola de Governo/FJP em assuntos relacionados gestão pública mineira; ampliação do processo de qualificação além da Escola de Governo/FJP para a capacitação em temas específicos relacionados ao trabalho através do Plano Anual de Desenvolvimento do Servidor (PADES); profissionalização dos gestores públicos através do Programa de Desenvolvimento Gerencial e de Desenvolvimento dos Gestores Certificados., sendo o quarto estágio



constituído pela continuidade das qualificação dos servidores pela Escola de Governo/FJP, PADES e desenvolvimento gerencial através de uma nova perspectiva. Os estágios mencionados anteriormente serão abordados individualmente a seguir:

## **2.1 Primeiro Estágio - Capacitação dos Servidores em Temáticas Específicas da Administração Pública**

A primeira iniciativa adotada teve como objetivo criar um ambiente propício para o aprendizado do servidor incentivando o estabelecimento de um novo contrato psicológico capaz de impulsionar o rompimento do paradigma de que apenas o conhecimento tácito do servidor era suficiente para a execução do trabalho.

A grande maioria dos servidores acreditava ter pleno domínio do trabalho e por isso não considerava importante participar de cursos de capacitação. Como um dos objetivos do Choque de Gestão era justamente propiciar maior dinamismo, eficiência e efetividade à Administração Pública, isto só se tornaria possível se os servidores adotassem uma nova forma de pensar e um senso crítico, características estas que impulsionariam a mudança de comportamento e atitudes dos servidores e reformulação do trabalho.

Para conduzir a capacitação e treinamento dos servidores de todos os órgãos e entidades da Administração Direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão- SEPLAG<sup>1</sup> estabeleceu parceria com a Escola de Governo<sup>2</sup> da Fundação João Pinheiro (EG/FJP), para que esta fosse o principal ator responsável em executar Programa de Formação, Qualificação e Capacitação dos Servidores cujas temáticas abordavam assuntos gerais referentes a gestão pública.

---

<sup>1</sup> Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão possui a incumbência de integrar as ações governamentais, por meio da coordenação do planejamento e da gestão pública, visando ao desenvolvimento do Estado e à melhoria da qualidade de vida dos que vivem em Minas Gerais. A SEPLAG define diretrizes para os órgãos e entidades, sendo o principal articulador para a implantação do Choque de Gestão.

<sup>2</sup> - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho tem como objetivos a formação e o aperfeiçoamento dos quadros públicos e privados de Minas Gerais, oferecendo cursos de graduação, especialização, mestrado e capacitação em administração pública em diferentes áreas de gestão. Atua também no desenvolvimento de atividades de pesquisa, extensão e diagnósticos para a formulação, avaliação e gestão de políticas públicas. A Escola de Governo da Fundação João Pinheiro ministra ainda uma gama de cursos criados sob demanda para a preparação de quadros do setor público.



Na parceria estabelecida, a SEPLAG ficou responsável por definir anualmente quais os cursos deveriam ser executados bem como mobilizar os órgãos e entidades para identificar quais servidores deveriam participar das ações de capacitação. A definição dos cursos estava alinhada aos assuntos e aos modelos de gestão que o Estado de Minas pretendia implementar, focalizando a capacitação em temáticas relevantes e de aplicabilidade imediata.

No outro pólo da parceria, a EG/FJP assumiu o desafio de organizar e executar Programa de Formação, Qualificação e Capacitação dos Servidores por meio da estruturação de uma carteira de cursos de curta e média duração, em temas definidos anualmente pela SEPLAG. Os cursos oferecidos nesse período podem ser visualizados na tabela 1 abaixo. Ao todo 1108 servidores de diversos órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais foram capacitados no biênio 2004/2005.

**Tabela 1** – Programa de Capacitação e Treinamento para o Choque de Gestão Cursos Oferecidos em 2004/2005

<b>Cursos</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Capacitados</b>	<b>Órgãos Atendidos</b>
Planejamento, Gestão e Finanças	192 h/a	82	32
Planejamento, Gestão e Finanças	90 h/a	42	24
Auditoria Interna na Administração Pública	90 h/a	29	25
Gestão de Políticas Públicas	160 h/a	81	32
OSCIPs	48 h/a	82	55
Acordo de Resultados	48 h/a	88	52
Formação de Pregoeiros	24 h/a	229	27
Licitações e Contratos	24 h/a	134	35
Regime Próprio de Previdência	24 h/a	98	26
Orçamento Público	36 h/a	30	10
Português – Oficina de Texto	24 h/a	213	25

Fonte: Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento, pag. 219.



A oferta de uma programação anual de cursos gerou movimento extremamente positivo no interior dos órgãos públicos, uma vez que os servidores passaram a ter oportunidade de se prepararem para executar os novos modelos de gestão, bem como ampliar a visão do seu trabalho, a partir do arcabouço conceitual sendo possível também refletir sobre a sua forma de atuação, contribuindo para o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes e melhoria do desempenho funcional.

## **2.2 Segundo Estágio- Implementação da Política de Desenvolvimento**

Até 2006, a maioria dos servidores continuavam a ter acesso a uma programação anual de cursos executados pela FJP em temáticas gerais e novos modelos que Administração Pública Mineira pretendia implementar.

Como os servidores passaram a ter o seu desempenho avaliado de acordo com as atividades executadas e perspectiva de ascensão na carreira, tornou-se fundamental investir na capacitação específica dos servidores.

O segundo estágio foi construído devido a necessidade de capacitar os servidores em assuntos específicos relacionados ao trabalho e a atividade de cada órgão e entidade, ou seja, era importante propiciar aos servidores o acesso a conhecimentos técnicos capazes de contribuir para a melhoria do desempenho funcional.

Com o objetivo de propiciar a capacitação específica dos servidores, foi instituída em 2006, a Política de Desenvolvimento do Servidor, como instrumento de desenvolvimento contínuo (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos servidores em áreas de interesse do Estado, valorizando o servidor público e propiciando o desenvolvimento dos servidores nas carreiras, com vistas à melhoria contínua da qualidade e da eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Para viabilizar a execução da referida política, os órgãos/ entidades passaram a alocar recursos orçamentários e financeiros específicos para investir na capacitação, medida esta que sinalizava a relevância atribuída à profissionalização dos servidores.

Possuir recursos direcionados para a capacitação dos servidores não garante a efetividade da sua utilização. Assim, com o objetivo de otimizar o recurso



destinado ao desenvolvimento dos servidores, tendo como referência o aprimoramento institucional e o interesse público, foi necessário instituir diretrizes.

Para garantir que a Política de Desenvolvimento fosse de fato implementada, a SEPLAG, passou a ser o ator responsável por difundir a cultura de planejamento, coordenar e acompanhar as ações de capacitação executadas pelos órgãos e entidades.

O modelo adotado garantiu autonomia para os órgãos e entidades, uma vez que cada um destes passou a contar com orçamento próprio e capacidade para identificar as demandas de capacitação específicas de seus servidores, ou seja, tornaram-se responsáveis por estruturar e executar o Plano Anual de Desenvolvimento dos Servidores- Pades.

Dar autonomia para cada órgão/entidade propiciou maior dinamismo ao processo de capacitação dos servidores, uma vez que toda a estratégia de capacitação foi direcionada pelas diretrizes estabelecidas pela regulamentação da Política de Desenvolvimento.

A premissa que norteia a Política de Desenvolvimento é a execução de ações de desenvolvimento de acordo com as necessidades institucionais, ou seja, as capacitações deverão contribuir para a melhoria do trabalho do servidor.

Para garantir que ações extremamente relevantes para a Administração Pública fossem executadas pelos órgãos e entidades, a Política de Desenvolvimento estabeleceu quais capacitações seriam focos obrigatórios de investimentos, conforme especificadas no quadro a seguir:

**Quadro 1 – Ações Prioritárias**

Ações Prioritárias	Desenvolvimento Gerencial
	Necessidades decorrentes da Avaliação de Desempenho
	Necessidades diagnosticadas a partir de avaliação Institucional
	Curso Introdutório/ Formação
	Readequação Funcional
	Informática

Fonte: Elaboração Própria.



Além das prioridades acima mencionadas, foram estabelecidas três modalidades de ações de desenvolvimento que poderiam ser foco de capacitação dos servidores, quais sejam: Educação básica, profissional e superior. A educação básica consiste em criar oportunidades para a formação dos servidores em cursos nos níveis fundamental e médio de ensino. As modalidades de educação profissional compreendem a execução de cursos de curta duração, participação em treinamentos, seminários dentre outras. As modalidades de educação superior, abarcam os cursos de tecnólogos, graduação, especialização *latu e strictu sensu*.

A definição da modalidade de ação está vinculada ao objetivo que se pretende atingir com a capacitação e o tempo de retorno que se espera em relação a aplicabilidade do conhecimento do trabalho.

Com o objetivo de otimizar a participação do servidor foi definido para cada modalidade de ação um público-alvo específico, discriminado a seguir:

**Quadro 2 – Ações de Formação por Público Alvo**

Ações Educação Básica	Servidores Efetivos/ Função Pública
	Servidores Recrutamento amplo
	Contratados
	Terceirizados
Ações Educação Profissional	Servidores Efetivos/ Função Pública
	Servidores Recrutamento amplo
Ações Educação Superior	Servidores Efetivos

Fonte: Elaboração Própria.

Como a Política de Desenvolvimento foi instituída em 2006 e lei orçamentária anual para o referido exercício foi aprovada em 2005, o ano de 2006 foi um período no qual houve um intenso trabalho de mobilização dos órgãos e entidades para se prepararem para adotar a referida política no próximo exercício.

A estratégia utilizada para garantir o envolvimento dos órgãos/entidades contou com a participação de dois atores extremamente relevantes: As unidades administrativas responsáveis pelo orçamento e a unidade de recursos humanos. Sem a participação da unidade de orçamento tornava-se inviável a disponibilidade



de recursos para a capacitação. Por outro lado, a atuação das unidades de recursos humanos era também indispensável, uma vez que esta unidade deveria se apropriar dos métodos e processos de trabalho para atuar como o agente coordenador e multiplicador das diretrizes estabelecidas para os gestores públicos e servidores em exercício no órgão/entidade.

A SEPLAG conduziu diversos encontros com as unidades de recursos humanos para repassar as diretrizes, responsabilidades, processos e modelos de gestão que deveriam ser utilizados para a condução da Política de Desenvolvimento.

Um dos instrumentos utilizados pela Política de Desenvolvimento capaz de propiciar a efetividade dos investimentos em ações de desenvolvimento é a estruturação, pelos órgãos/entidades, do Plano Anual de Desenvolvimento do Servidor – Pades. O processo de estruturação do Pades possibilitará:

- Retratar a expectativa de investimentos em capacitação do órgão/entidade.
- Sistematizar e organizar o planejamento das ações de desenvolvimento dos órgãos e entidades;
- Identificar as ações de desenvolvimento planejadas por vários órgãos e entidades e estimular a contratação centralizada, iniciativa denominada: Pades Único.

Com objetivo de alinhar a capacitação dos servidores às necessidades organizacionais, a SEPLAG estruturou modelo de levantamento de demandas de ações de desenvolvimento dos servidores para ser utilizada pelos órgãos/entidades. O objetivo da referida metodologia é incentivar cada chefia imediata a pensar na capacitação não somente vinculada às atividades desempenhadas diariamente pelos servidores e sim identificar ações de capacitação direcionadas ao alcance dos resultados institucionais no médio e longo prazo.

Dentro desta concepção, as demandas de capacitação são identificadas por cada chefia imediata a partir da análise do ambiente externo e interno no qual o órgão/entidade está inserido. Para isto, cada chefia imediata deverá analisar como a capacitação poderá contribuir para o alcance dos resultados pretendidos pela Administração Pública Mineira. A compreensão dos instrumentos estratégicos de gestão, especificados na figura a seguir, direciona a identificação das demandas de capacitação:



**Quadro 3 – Planos que Direcionam as Ações de Capacitação**

PLANO MINEIRO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO- PMDI
PLANO PLURIANUAL DE AÇÃO GOVERNAMENTAL- PPAG
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ÓRGÃO/ENTIDADE
ACORDO DE RESULTADOS
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES

Fonte: Elaboração Própria

Uma vez identificadas as necessidades de capacitação de todas os gestores públicos, a unidade de recursos humanos tem a responsabilidade de consolidar todas as demandas no Pades do órgão/entidade e apresentar a autoridade máxima, que procede a análise se as ações previstas no Pades de fato contribuirão para o aprimoramento institucional.

Após a validação da autoridade máxima, a unidade de recursos humanos realizará os ajustes necessários, procederá ao cadastramento do Pades no sistema informatizado RH Minas e encaminhará para análise e aprovação da SEPLAG.

Ao receber as propostas de Pades dos órgãos e entidades, a SEPLAG, realiza uma minuciosa análise das demandas de ações de desenvolvimento registradas no referido instrumento, verificando se há coerência das mesmas com o negócio da organização bem como se está acordo com as diretrizes previstas na legislação.

Após a análise da SEPLAG, os órgãos e entidades possuem o desafio de executar as ações previstas no Pades. Para viabilizar a execução das ações de desenvolvimento é necessário a participação e envolvimento da unidade de recursos humanos, unidade responsável pelas compras públicas, auditoria e assessoria jurídica, pois todo o processo de contratação deve ser fundamentado na Lei nº 8666, de 21 de junho de 1993<sup>3</sup>.

Em 2007, houve a capacitação de 54.760 servidores Pades. Os resultados obtidos no primeiro ano de implementação demonstram alto grau de envolvimento dos órgãos e entidades com o desenvolvimento dos servidores.

<sup>3</sup> - A referida lei regulamenta o processo de licitação e contratação na Administração Pública.



É importante destacar que além da capacitação dos servidores provenientes do Pades, a parceria da SEPLAG com a FJP continuava vigorosa. Pode-se observar na tabela 2 abaixo a ampliação da carteira de cursos.

**Tabela 2 – Cursos Oferecidos, Número de Inscritos e Capacitados no Programa de Capacitação 2006/2007**

Cursos	2006		2007	
	Inscritos	Capacitados	Inscritos	Capacitados
Auditoria Interna e Controle na Administração Pública	65	44	-	-
Contabilidade Pública	90	69	128	121
Correspondência Oficial	-	-	75	61
Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional	71	47	-	-
Elaboração, Captação de Recursos e Gestão de Projetos	121	106	-	-
Formação de Pregoeiros	323	316	185	174
Gerenciamento de Projetos	-	-	130	104
Gerenciamento de Projetos para Empreendedores Públicos	-	-	34	34
Gestão da Informação e Governança Eletrônica	94	72	117	100
Gestão de Contratos e Obras Públicas - DER	-	-	75	43
Gestão de Convênios	-	-	105	100
Gestão de Pessoas no Setor Público	173	137	-	-
Gestão de Políticas Públicas	65	44	72	61
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	-	-	199	176
Gestão Orçamentária e Financeira	88	71	-	-
Licitações na Administração Pública	79	68	-	-
Orçamento Público e Gestão Orçamentária e Financeira	-	-	172	158
Orçamento Público	155	127	-	-
Planejamento Estratégico e Elaboração de Projetos para Captação de Recursos	-	-	106	96



Cursos	2006		2007	
	Inscritos	Capacitados	Inscritos	Capacitados
Planejamento, Gestão e Finanças	152	95	-	-
Português e Oficina de Textos	-	-	227	204
Português Instrumental e Oficina de Textos	119	88	-	-
Processo de Aposentadoria	29	24	-	-
Regime Próprio de Previdência	90	69	-	-
Regime Próprio de Previdência e Processo de Aposentadoria	68	41	148	136
Registro de Preços	56	49	-	-
Tendências Recentes na Gestão Pública	82	71	-	-
Treinamento sobre aplicação do tratamento preferencial dispensado as pequenas empresas nas aquisições públicas do Estado	-	-	294	261
<b>Total</b>	<b>1920</b>	<b>1538</b>	<b>2067</b>	<b>1829</b>

Fonte: Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – FJP. Elaboração própria.

Nesse biênio 3.987 servidores se inscreveram no Programa e foram capacitados 3.367. Com relação à primeira fase, biênio 2004/2005, ampliou-se tanto o número de vagas quanto a carteira de cursos. A inclusão de 17 de cursos novos visam ampliar o conhecimento dos servidores em assuntos de extrema relevância para a Administração Pública naquele momento. A ampliação do quantitativo de vagas disponibilizadas ocorreu devido ao aumento da demanda de vagas solicitadas pelos órgãos/entidades.

### 2.3 Terceiro Estágio-Desenvolvimento Gerencial

Já tendo iniciado o processo de capacitação funcional em 2004 e coroado com a instituição da Política de Desenvolvimento, no período de 2006 e 2007, ao adotar os referidos modelos, a Administração Pública Mineira sinalizava a sua prioridade em profissionalizar os servidores públicos.



Ao analisar o Pades de todos os órgãos e entidades, a SEPLAG identificou que várias ações de desenvolvimento eram demandadas ao mesmo tempo por vários destes órgãos e entidades. Com o objetivo de otimizar a utilização dos recursos públicos destinados a capacitação, a SEPLAG realizou compra centralizada de vagas em cursos de informática e no curso de atendimento ao público por meio da iniciativa denominada Pades Único. O modelo de organização e coordenação dos cursos do Pades Único possuía a mesma lógica da parceria estabelecida pela FJP, ou seja, a SEPLAG definia o curso, contratava entidade executora e distribuía as vagas aos órgãos e entidades de acordo com o quantitativo de vagas demandadas por estes.

Para executar as ações do Pades Único, a SEPLAG contratou o SENAC Minas, parceria esta que possibilitou o treinamento, padronização de conceitos e o desenvolvimento de habilidades e atitudes. A compra de vagas centralizada propiciou uma economia de recursos para a Administração Pública.

No biênio 2008/2009 foram capacitados 2.550 servidores no programa de capacitação desenvolvido em parceria com a FJP (tabela 3) e 199.759 foram contemplado com o Pades e Pades Único.

**Tabela 3** - Cursos Oferecidos, Número de Inscritos e Capacitados no Programa de Capacitação da Fundação João Pinheiro 2008/2009

CURSOS	2008		2009	
	Inscritos	Capacitados	Inscritos	Capacitados
Contabilidade Governamental: Escrituração e Apuração de Balanços	-	-	31	27
Contabilidade Governamental: Teoria Básica	-	-	49	44
Contabilidade Pública	33	33	-	-
Contratualização de Metas - Alinhamento Estratégico com BSC	63	63	-	-
Formação de Multiplicadores e Facilitadores de Aprendizagem	-	-	201	191
Formação de Pregoeiros	-	-	100	96
Fundamentos e Gerenciamento de Projetos	-	-	64	61



Gerenciamento de Projetos	33	29	-	-
Gestão da Informação e Governança Eletrônica	46	36	-	-
Gestão da Segurança da Informação	-	-	-	-
Gestão de Contratos	-	-	155	146
Gestão de Convênios: Celebração, Execução e Prestação de Contas	-	-	61	56
Gestão de Desempenho	-	-	87	81
Gestão de Desenvolvimento	-	-	55	44
Gestão de Meio Ambiente	-	-	24	13
Gestão de Políticas Públicas	33	27	89	76
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	98	93	120	108
Gestão por Resultados	81	78	183	173
Licitações e Contratos Avançados	-	-	169	150
Liderança e Gestão de Pessoas na Administração Pública	-	-	118	108
Orçamento Público e Gestão Orçamentária e Financeira	69	68	57	50
Parceria Público-Privado	-	-	128	111
Planejamento Estratégico e Elaboração de Projetos para Captação de Recursos	70	64	109	93
Planejamento, Gestão e Finanças	-	-	56	53
Português e Redação Oficial	-	-	91	83
Provisão de Carreiras	-	-	78	73
Reestruturação de Processos	27	17	-	-
Regime Próprio de Previdência e Processo de Aposentadoria	63	62	49	44
Sistema de Registro de Preços	-	-	109	99
<b>Total</b>	<b>616</b>	<b>570</b>	<b>2183</b>	<b>1980</b>

Fonte: Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – FJP. Elaboração Própria.

Em 2010, a carteira de cursos da Escola de Governo permaneceu praticamente a mesma e foram capacitados 1057 servidores neste programa e 85.931 servidores no Pades.



A despeito desse resultado relevante era importante avançar ainda mais, criar oportunidades de desenvolvimento para os gestores públicos, uma vez que estes são atores fundamentais para mobilizar os servidores para atingirem os resultados governamentais. Para isto, os gestores devem entender qual estratégia governamental, ter clareza de qual é o seu papel e possuir competências para gerar resultados efetivos.

Com o intuito de qualificar os gestores públicos, o modelo de desenvolvimento gerencial foi construído tendo como parâmetro dois focos: o Programa de Desenvolvimento Gerencial e o Desenvolvimento dos Gestores Certificados, conforme detalhamento a seguir:

### **Programa de Desenvolvimento Gerencial- PDG Minas**

A primeira vertente da profissionalização denominado Programa de Desenvolvimento Gerencial, PDG Minas, foi estruturada tendo como parâmetro perfil de competências dos gestores públicos mineiros.

O perfil dos gestores públicos foi construído a partir de diversas entrevistas com autoridades máximas dos órgãos que deixavam claro nas suas falas, quais as competências os gestores deveriam possuir para serem efetivos na sua atuação. A partir destas entrevistas, identificou-se o seguinte rol de competências gerenciais: Visão Sistêmica, Capacidade Inovadora, Compartilhamento de Informações e Conhecimentos, Orientação para Resultados, Gestão de Pessoas, Liderança de Equipes e Competência Técnica.

Para isto, a SEPLAG contratou a Fundação Dom Cabral (FDC) para conceber e executar programa de qualificação focado no desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes descritos no perfil de competências gerenciais.

Com esta incumbência, a FDC procurou entender o contexto público mineiro, diretrizes governamentais, planejamento estratégico, aprendizado este que possibilitou maior compreensão do perfil de competências gerenciais e a estruturação de um Programa de Desenvolvimento adequado às especificidades da Administração Pública Mineira. A proposta era tornar aplicável o conhecimento adquirido no PDG Minas no ambiente de trabalho.



Com o PDG Minas estruturado, a SEPLAG em parceria com as unidades de recursos humanos mobilizaram os gestores públicos para participarem do referido Programa de Desenvolvimento Gerencial no período de 2008 e 2009.

O PDG Minas contou com a participação de 1.097 gestores no biênio o que permitiu melhor entendimento da estratégia do governo, articulação institucional, difusão do conhecimento com equipes de trabalho gerando maior efetividade gerencial.

### **Desenvolvimento dos Gestores Certificados**

O desenvolvimento dos servidores certificados foi o segundo foco da profissionalização gerencial.

Com objetivo de profissionalizar o corpo gerencial, a Administração Pública Mineira instituiu processo de certificação ocupacional para identificar pessoas aptas a ocuparem determinados cargos comissionados.

O mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes específicas de funções gerenciais estratégicas, realizado pela SEPLAG e Universidade Federal de Minas Gerais -UFMG, subsidiou a estruturação do processo de certificação constituído de três exames, quais sejam: Conhecimentos, dinâmica situacional e análise de perfil comportamental, complementado por uma entrevista individual.

Os indivíduos certificados passaram a integrar um banco de potencial e se houver demanda por este tipo de profissional, a Administração Pública possui a discricionariedade em nomeá-lo para aquele cargo que ele foi certificado.

Com o intuito de ampliar os conhecimentos e desenvolver as habilidades e atitudes dos servidores certificados, a SEPLAG encomendou à FJP a estruturação de cursos de capacitação para aqueles certificados para a função de dirigente de recursos humanos e para a função de planejamento, gestão e finanças.

As primeiras turmas de capacitação gerencial iniciaram em 2009 com a participação apenas daqueles que tinham se certificado como gestores de planejamento, gestão de finanças<sup>4</sup>. Foram capacitados 53 gestores.

Em 2010, esse processo ampliou e foram capacitados além dos gestores de planejamento, gestão e finanças certificados também os gestores de recursos humanos. Nesse ano, foram capacitados 35 gestores de planejamento, gestão e finanças e 57 gestores de recursos humanos.

---

<sup>4</sup> - Curso de Planejamento, Gestão e Finanças apresentado na tabela 3.



## **2.4 Quarto Estágio – Aprimoramento do Modelo de Desenvolvimento do Servidor**

O quarto estágio do processo de desenvolvimento dos servidores inicia-se em 2011. Pretende-se aprimorar o modelo até então implementado e avançar no sentido de adotar novas ferramentas que possibilitem maior acesso e participação dos servidores nas ações de capacitação bem como a implementação de nova programação de cursos presenciais aos servidores e gestores públicos, desafios estes que impulsionarão a revisão das práticas até então adotadas.

O primeiro desafio se apresenta uma vez que o Estado de Minas Gerais, é constituído por 865 municípios, e conta com a presença de servidores em exercício em vários órgãos/entidades dispersos em diversos municípios de Minas Gerais.

Algumas iniciativas referentes à utilização da educação à distância vem sendo adotada por alguns órgãos e entidades de maneira pontual e isolada. O que se almeja é instituir diversas ações da referida modalidade como mecanismo de qualificação permanente dos servidores.

No que se refere ao segundo desafio, a carteira de cursos a ser executada em 2011 pela FJP, começou a ser desenhada em 2010 com a participação dos órgãos/entidades e, neste momento, está sendo reestruturada tendo em vista os novos modelos de gestão pública que serão adotados nos próximos anos.

## **3 CONCLUSÃO**

A Administração Pública Mineira com a proposta dos servidores públicos se tornarem protagonistas ativos das mudanças pretendidas pelo modelo do Choque de Gestão adotou estratégias de profissionalização e qualificação e capacitação destes servidores. A proposta foi implementada desde 2004 e prossegue em expansão e aprimoramento.

A implementação se deu em quatro estágios e propiciou a capacitação de 350.374 servidores dos órgãos e entidades do Estado no período de 2004 a 2010.



O primeiro estágio implementou o Programa de Formação, Qualificação e Capacitação de Servidores. O objetivo deste Programa foi criar um ambiente propício para o aprendizado do servidor incentivando o estabelecimento de um novo contrato psicológico capaz de impulsionar o rompimento do paradigma de que apenas o conhecimento tácito do servidor era suficiente para a execução do trabalho. A parceria com a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro (EG/FJP) foi importante para o desenvolvimento de conteúdos específicos de capacitação da Administração Pública atendendo a demanda da Secretaria de Planejamento e Gestão. Essa primeira etapa durou o biênio de 2004/2005 e 1108 servidores de diversos órgãos e entidades do Estado foram capacitados.

No segundo estágio, a Política de Desenvolvimento foi implementada pelos órgãos e entidades e o processo de capacitação através da parceira SEPLAG com a FJP continuou e foi aprimorado. Como os servidores passaram a ter o seu desempenho avaliado de acordo com as atividades executadas e perspectiva de ascensão na carreira, tornou-se fundamental investir na capacitação específica dos servidores. Assim, esse segundo estágio foi construído devido à necessidade de capacitar os servidores em assuntos específicos relacionados ao trabalho e a atividade de cada órgão e entidade. Desse modo, estabeleceu-se a Política de Desenvolvimento do Servidor (Pades). Os anos de 2006 e 2007 são marcados pelo início dessa segunda etapa e pela continuidade do Programa de Formação, Qualificação e Capacitação dos Servidores propiciando a capacitação de 3367 servidores pela FJP e de 54.760.pelo Pades.

No terceiro estágio, a Política de Desenvolvimento dos Servidores, aprimorou-se enquanto processo que já vinha sendo construído, possibilitando a qualificação 202.309 servidores. pelo Pades e. pela FJP. A inovação desse estágio contou com a implementação de um Programa de Desenvolvimento direcionado à profissionalização dos gestores públicos. O referido modelo de desenvolvimento gerencial foi construído tendo como parâmetro dois focos: o Programa de Desenvolvimento Gerencial e de Desenvolvimento dos Gestores Certificados. A primeira vertente da profissionalização denominado Programa de Desenvolvimento Gerencial, PDG Minas, foi estruturado a partir de um perfil de competências específico para os gestores públicos mineiros. A condução desse processo contou



com a parceria da Fundação Dom Cabral, capacitando 1.097 gestores públicos. A segunda vertente, denominada Desenvolvimento dos Gestores Certificados teve como objetivo qualificar o corpo gerencial certificado para ocupar funções estratégicas da Administração Pública.

O processo de certificação ocupacional instituiu mecanismos para identificar pessoas aptas a ocuparem determinados cargos comissionados. O mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes específicas de funções gerenciais estratégicas foi realizado pela SEPLAG em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais –UFMG.

Com o intuito de ampliar os conhecimentos e desenvolver as habilidades e atitudes dos gestores certificados, a SEPLAG encomendou à FJP a estruturação de cursos de capacitação focados no mapa de competências da certificação ocupacional. A execução desses cursos ocorreu em 2009 e 2010 e propiciou a capacitação de 145 gestores de recursos humanos e de planejamento, gestão e finanças.

O quarto estágio do processo de desenvolvimento dos servidores inicia-se em 2011. Pretende-se aprimorar o modelo até então implementado e avançar no sentido de utilizar a educação à distância como um instrumento capaz de qualificar os servidores em exercício nos diversos municípios de Minas Gerais.

Ao longo do processo de desenvolvimento e execução dessa política de capacitação e profissionalização do servidor público foi possível perceber que qualquer novo processo de gestão implementado propicia o aprendizado organizacional e pontos de aprimoramento. As principais lições aprendidas com a instituição do modelo de gestão de desenvolvimento dos servidores de Minas Gerais perpassou o desafio de instituir uma nova prática dentro de uma cultura organizacional que não focava a profissionalização e capacitação dos servidores.

Dentro deste contexto, garantir recursos direcionados a capacitação foi a principal premissa para a instituição do modelo de gestão do desenvolvimento dos servidores e a sua continuidade depende da manutenção e ampliação do investimento direcionado a capacitação dos servidores.

A disponibilidade orçamentária para o desenvolvimento dos servidores não garante por si só a utilização efetiva deste recurso como instrumento capaz de aprimorar o desempenho dos servidores para gerar melhores resultados para os cidadãos.



A atuação da SEPLAG como ator responsável por coordenar a Política de Desenvolvimento tem sido extremamente relevante para alavancar a consecução do processo de capacitação dos servidores. A estratégia adotada pela SEPLAG para envolver e mobilizar as unidades de recursos humanos mediante a capacitação dos membros desta equipe bem como orientação, acompanhamento e monitoramento periódico tem contribuído para a implementação dessa Política.

O comprometimento e a participação das unidades de recursos humanos e dos gestores foram os fatores primordiais que impulsionaram o êxito da Política de Desenvolvimento.

O investimento do Estado no seu próprio capital humano passou a ser extremamente relevante para modernizar a Administração Pública. Dotar os servidores públicos de novos conhecimentos e habilidades contribuiu em grande medida, para que estes passassem a executar as suas atividades de maneira mais eficiente e eficaz propiciando concomitantemente a melhoria da qualidade dos bens e serviços prestados à sociedade mineira.



## REFERÊNCIAS

ANASTASIA, Antônio Augusto In VILHENA, Renata [ET AL.](Organizadores). *Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento* - Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, apresentação, p.13-15.

FONTES, Lauro Barreto. *Manual de treinamento na empresa moderna*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1975.

CARVALHO, Antônio Vieira de. *Desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1974.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de. Gestão Organizacional Estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.29, n.1 p.70-77, jan / mar., 1995.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira; Tonet, Helena Correa. Qualidade na Administração Pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.28, nº2, p.137-152, abr/jun., 1994.

RODRIGUES, José Darcy Costa. *Treinamento e política de desenvolvimento de recursos humanos*. Porto Alegre: Fundação para o desenvolvimento de recursos humanos, 1997, p.7-16.

SILVA, Jomara; FERREIRA, Afonso. IN VILHENA, Renata [ET AL.](Organizadores). *Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento* - Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, capítulo 11, p.212-228.

EBOLI, Marisa . [ET AL.]. (Organizadores). *Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio IN VILHENA, Renata [ET AL.](Organizadores). *Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento* - Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, capítulo 1, p.22-39.



---

**AUTORIA**

**Carla Cristina Aguilar de Souza** – Profa. Dra. da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro. Pesquisadora em Ciência e Tecnologia da Fundação João Pinheiro.

Endereço eletrônico: [carla.aguilar@fjp.mg.gov.br](mailto:carla.aguilar@fjp.mg.gov.br)

**Maria Angélica Azevedo Gama** – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Diretora Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: [angelica.gama@planejamento.mg.gov.br](mailto:angelica.gama@planejamento.mg.gov.br)



# **METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE CURSOS POR COMPETÊNCIAS EM ESCOLAS DE GOVERNO**

Sonisley Santos Machado  
Sonia Goulart



## **METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE CURSOS POR COMPETÊNCIAS EM ESCOLAS DE GOVERNO**

Sonisley Santos Machado  
Sonia Goulart

### **RESUMO**

O trabalho apresenta uma das metodologias de elaboração de cursos da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, desenvolvida pela Coordenação Geral de Programas de Capacitação, da Diretoria de Desenvolvimento, no período de 2005 a 2010, tendo como base o referencial das competências e o processo de construção coletiva de conteúdos de cursos. Ao se trabalhar com essa lógica de construção de cursos é possível chegar a uma maior precisão de conteúdos e estratégias de aprendizagem necessárias para o alcance dos objetivos do curso. A metodologia se compõe de quatro fases: Contextualização do curso, Insumos para a construção do curso, Organização do curso e Confecção do curso. A aplicação da metodologia propicia aos professores a reflexão sobre o foco da capacitação; à Escola de Governo e suas escolas parceiras, a oportunidade de ofertar eventos de capacitação mais adequados à realidade da administração pública; à equipe gestora do curso, o controle e avaliação de cada fase da elaboração do curso; e, ao servidor, a oportunidade de se preparar, de forma gradativa, para mobilizar as competências que são requeridas para desempenhar suas atividades.



## 1 INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças está hoje posta também no mundo do trabalho exigindo de todos os trabalhadores uma atuação que vai além do saber técnico, do conteúdo de informações, do que é específico para sua atuação. Cabe às organizações preparar este profissional através do desenvolvimento das competências necessárias ao exercício de suas atividades.

O conceito de competências acompanha a complexidade inerente ao campo do trabalho, mas foi só na década de 80 que ele assume um papel importante na gestão das organizações, sendo incorporado como uma importante ferramenta para a gestão de pessoas.

Como um campo novo de conhecimento passa a existir com um número grande de conceitos que se diferenciam em função do foco que cada autor pretende destacar. Fischer et al (2008) analisando a produção científica publicada inferem que o conceito prevalente ainda é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (42,4%); as visões são bastante dispersas, variando de conceitos genéricos e abstratos até outros mais concretos e objetivos.

Sobressai o enfoque nas pessoas. Pesquisadores como Le Boterf (2003) destacam que o profissional, além de saber fazer, deve apresentar a capacidade de identificar e selecionar o como fazer, a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta. O autor francês Zarifian (2001) destaca que a competência profissional não está mais presa às definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho, nem incluída no trabalho prescrito. Para ele, competência é “o tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se “depara”.

As competências se expressam em vários níveis e tipos de acordo com os modelos que são desenvolvidos. Prahalad e Hamel (1990, apud PIRES ET AL, 2005) tratam competência no nível organizacional como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais que geram um diferencial competitivo para a organização”. Competência essencial para esses autores significa aquela que confere vantagem competitiva, é distinguida pelos clientes e difícil de ser imitada pela concorrência. Pires et al (2005) adicionam aos tipos de competências as profissionais ou humanas, aquelas relacionadas aos indivíduos ou equipes, que aliadas a outros recursos e processos, dão sustentação às competências organizacionais.



A abordagem das competências se tornou também um referencial básico para a capacitação no Governo Federal. A administração pública brasileira tem um grande desafio que é aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas no Brasil, trazendo a necessidade de um aperfeiçoamento constante do seu quadro de servidores como uma alternativa importante para a melhoria da qualidade do serviço público (AMARAL, 2006).

Para se adequar a esse movimento a administração pública tem estabelecido ações para atender estas novas demandas. Em 23 de fevereiro de 2006 lança o Decreto 5707, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Segundo Amaral (2006) esse decreto é inovador pelos conceitos que utiliza, colocando o foco da capacitação na melhoria da eficiência e eficácia do serviço público. Propõe a abordagem da gestão por competências, as quais devem ser adequadas aos objetivos institucionais tendo como referência o Plano Plurianual de governo. Prevê, ainda a divulgação e o gerenciamento das ações de capacitação. Nesse decreto o conceito de competência se expressa como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Segundo o Decreto 5707 os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão elaborar planos de capacitação com base nos preceitos da gestão por competências, o que exigirá das escolas de governo afinidade com o tema (CARVALHO ET AL, 2009). Destaca Amaral (2006) que na literatura sobre competências aplicadas ao setor público, poucas são as iniciativas concretas descritas, principalmente sobre as formas de capacitar no âmbito desse modelo.

Na ENAP, a abordagem das competências não era novidade, pois desde 2003, estava presente em sua missão e desafios. Para Amaral (2006) capacitar para o desenvolvimento de competências constitui uma mudança significativa na atuação de escolas de governo. O foco antes dado às atribuições de cada posto de trabalho passa para o desenvolvimento do profissional, em sintonia com a atuação da organização. A referida autora destaca que tal mudança implica em desafios metodológicos, porque as tradicionais formas de aulas, não preparam profissionais



para agir e decidir em condições de incerteza e de grande responsabilidade. Carvalho et al (2009), acrescentam que, apesar das organizações não trabalharem a gestão de seu quadro de pessoal por competências, as escolas de governo tem o desafio de focar suas atividades educativas utilizando este referencial.

## 2 OBJETIVOS

A **Metodologia de Elaboração de Cursos por Competências**, utilizada pela Coordenação Geral de Programas de Capacitação da Diretoria de Desenvolvimento na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) foi desenvolvida com os seguintes objetivos:

1. ofertar à Administração Pública eventos de capacitação mais adequados à realidade de trabalho dos servidores, com foco nas competências a serem desenvolvidas, conforme o Decreto 5.707/06;
2. estruturar cursos com base na abordagem das competências e o processo de construção coletiva de conteúdos;
3. propiciar aos professores da escola a oportunidade de exercitar uma nova metodologia de elaboração de cursos tendo como referencial a abordagem das competências e o processo de construção coletiva;
4. ofertar às demais escolas de governo uma metodologia que alinhasse a elaboração de cursos às lacunas de competências gerenciais e técnicas identificadas pelas instituições públicas.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 O enfoque da construção coletiva de conteúdos

A necessidade do processo de construção coletiva partiu da crença da Coordenação de Programas de Capacitação de que projetos complexos devem ser construídos coletivamente. A criação de um curso é uma atividade complexa, ela necessita de diversos olhares. Ser realizada por um único profissional, especialista no tema, não garante que a entrega desse produto esteja mais próximo às demandas dos servidores e abarque a complexidade da realidade e das



competências necessárias para o seu melhor desempenho. Os professores conteudistas, o planejador de atividades de aprendizagem, o especialista em competências e o coordenador de curso formam uma equipe interdisciplinar, cujo objetivo maior é dar conta desta complexidade.

A idéia motriz da construção coletiva é articular o individual com o coletivo, valorizando diferenças como constitutivo do próprio coletivo. Também foca na valorização do processo, onde nada está pronto e sim por ser acabado. Não é homogeneização, ao contrário, se rebela com esta tendência. Aposta na capacidade de ação e reflexão das pessoas. Resumindo, é uma força motriz capaz de articular singularidades, potencializando os indivíduos e elevando o processo de intensa humanização e libertação criadora. (FORUMEJA, 2011)

### 3.2 O enfoque das competências

A descoberta dos níveis agregados de competências partiu da observação da dificuldade dos servidores que concluíam o curso *Gestão por Competências* ou as *Oficinas de Metodologia de Mapeamento de Competências*, ofertados, desde 2004, pela ENAP. Nesses eventos se obtinha como produto o rol de competências organizacionais, que serviriam, mais tarde, como os referenciais para a elaboração de planos de capacitação. Entretanto, ao concluir esta etapa, muitos servidores da área de capacitação tinham dificuldades em transformar essas competências em conteúdos de cursos. Percebia-se um hiato nesta transposição.

Tentando minimizar o hiato, percebeu-se que as competências organizacionais estão num nível muito agregado, um nível macro, e, dessa forma, seria necessário construir um percurso de níveis diferenciados de competências para se chegar aos conteúdos, sendo esses o último nível necessário para elaborar os cursos, alinhando-se assim ao conceito de competências gerais e específicas, utilizados pela literatura organizacional.

O nível mais agregado de competências foi denominado de **macrocompetências**, seguido de um nível intermediário, as **mesocompetências**, e por último as **microcompetências**. Ao se estabelecer estes níveis de competências constrói-se um fio condutor, que funciona como um itinerário para a elaboração de um curso, partindo das competências gerais para as específicas.



As macrocompetências respondem as seguintes questões: *Que tipo de comportamento os treinandos devem expressar durante o curso? O que eles devem ser capazes de realizar?* As macrocompetências estão em um nível de agregação similar ao das competências organizacionais, que estão em um nível macro e da qual as demais competências irão derivar. As macrocompetências se transformarão em eixos ou módulos do curso.

As mesocompetências serão um desmembramento das macrocompetências, mas que ainda estão num nível intermediário, um passo antes de se chegar aos conteúdos dos cursos. Podemos identificar nesta fase os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que a compõem.

As microcompetências surgem de uma nova derivação, só que das mesocompetências, fazendo surgir conteúdos para cada um dos componentes do CHA.

As competências nas quais temos governabilidade são aquelas que serão desenvolvidas em sala de aula, que na metodologia aqui descrita são denominadas **competências de capacitação**.

É importante destacar que as competências devem ser descritas como comportamentos objetivos e passíveis de observação. Deve-se descrevê-las utilizando-se um verbo e um objeto de ação e a ele acrescentar, quando possível, um critério (padrão de qualidade) ou a condição a qual a competência deve estar subordinada (CARBONE ET AL, 2005).

### **3.3 A estrutura da elaboração de cursos**

Se quisermos, através da capacitação, contribuir para que os servidores se tornem agentes do processo de ensino-aprendizagem e, portanto, atuar no processo como seres pensantes e reflexivos, é necessário que o professor reflita sobre os elementos básicos do curso, desde o momento da sua concepção.

Geralmente, o professor ao elaborar um curso parte diretamente para a definição dos conteúdos, sem fazer uma análise profunda sobre variáveis importantes, que devem ser discutidas previamente, antes de partir para a elaboração do curso propriamente dito.



Esse momento é composto das fases descritas a seguir:

1) **Contextualização do curso**: tem por objetivo identificar o contexto no qual se insere o curso. Em seguida definir o **foco** do curso, ou seja, a delimitação do objeto do curso, o que caracteriza e diferencia este curso de outros da mesma temática (podemos dizer que seria a competência essencial do curso).

Depois definir o seu **público alvo e perfil**, ou, a qual extrato desse público alvo o curso é direcionado. Estabelecer então as **premissas ou referenciais educacionais** desse curso, que são os princípios orientadores. A ENAP em 2010 consolidou as premissas pedagógicas da Escola num documento intitulado Referenciais Orientadores da Proposta Educacional da ENAP (ENAP, 2011).

A partir daí é possível estabelecer o **desenho do curso**, que seria a lógica de construção e desenvolvimento do curso, sua estrutura sistêmica.

Definir a **trilha** da área na qual o curso se insere facilitará que se vislumbre melhor o seu posicionamento dentro de um percurso de aprendizagem.

2) **Insumos para a construção do curso**: definição das **macro e mesocompetências**, os eixos ou módulos e os objetivos do curso.

3) **Organização do curso**: definição das **microcompetências ou conteúdos**, das atividades, das **estratégias de aprendizagem**, e do tempo de duração das atividades. Todos esses itens devem estar sistematizados no **Roteiro de Atividades Pedagógicas**. Nesse momento os professores devem ser estimulados a atentar para os diferentes estilos de aprendizagem, para os princípios da aprendizagem de adultos, e assim procurar evitar o uso exclusivo da exposição oral e do *power point*.

4) **Confecção do curso propriamente dito**: elaboração de slides, apostilas, textos, descrição de todas as atividades, elaboração do Guia do Facilitador.



### 3.4 O passo a passo da metodologia de construção de cursos

Formar um grupo com professores que ministram cursos com o tema específico (grupo de conteudistas). Incluir nesse grupo um planejador de atividades de aprendizagem que irá garantir a unidade didático-pedagógica do curso e atuar como orientador pedagógico dos conteudistas.

Discutir com eles o contexto e as necessidades das quais o curso emerge, seu público alvo e seus objetivos.

Identificar as macrocompetências que devem ser desenvolvidas durante o curso. Definir os eixos ou módulos do curso e seus respectivos objetivos.

Identificar as mesocompetências e os conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas a cada uma delas. Especificar os conteúdos para desenvolver os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Definir as estratégias de aprendizagem para desenvolver as competências, mas que sejam diferentes da exposição oral e o uso exclusivo do *power point*. Esboçar o Roteiro de Atividades Pedagógicas que permite a organização de todos os elementos identificados até esta etapa.

Selecionar um professor conteudista do grupo que irá detalhar os elementos discutidos e aceitos por consenso pelo grupo de professores. Especificar as estratégias, o tempo gasto em cada uma delas, elaborando o material didático necessário e descrevendo o Guia do Facilitador. Nesse momento a atuação conjunta do professor conteudista e do planejador de atividades de aprendizagem, acompanhado do coordenador de curso, se faz necessária.

Reunir todo o grupo inicial de conteudistas e apresentar a proposta final para homologação pelo grupo. Realizar turmas piloto para validação do curso. Proceder os ajustes decorrentes das turmas de validação.



## 4 CONCLUSÃO

A abordagem das competências tem se revelado uma ferramenta que facilmente se molda a várias necessidades tanto organizacionais quanto educacionais, e mais ainda em contextos de trabalho que se enquadram numa forma híbrida dessas duas grandes áreas, como é o caso das escolas de governo.

A complexidade do modelo de gestão por competências requer adequação a uma realidade também complexa como a elaboração de um curso. A incorporação de uma equipe multidisciplinar neste processo (professores conteudistas, planejador de atividades de aprendizagem, coordenador de curso) também requer o exercício e a maturidade profissional para lidar com a complexidade.

Discutir em conjunto e organizar um caminho didático-pedagógico para que o curso tenha um fio lógico condutor requer esforço, coragem, dedicação e competência. O resultado obtido é muito gratificante, uma vez que ao participar de uma elaboração coletiva como a descrita, todos os envolvidos percorrem o caminho completo e complexo de um processo de intensa aprendizagem.



## REFERÊNCIAS

AMARAL, H.K do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**: Brasília, vol.57, n.4, outdez, 2006.

CARBONE, P.P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO ET AL. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

BOTERF, G.L. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed, 2003.

FISCHER, A.L. ET AL. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. Em DUTRA, J.S., FLEURY, M.T.L. E RUAS, R. (Org.) **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FORUMEJA. A construção coletiva. Disponível em: <http://forumeja.org.br/construcaocoletiva>. Acessado em: 28.04.2011.

PIRES, A.K. ET AL. **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.



---

**AUTORIA**

**Sonisley Santos Machado** – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA

Endereço eletrônico: [sonisley.machado@gmail.com](mailto:sonisley.machado@gmail.com) / [sonisley.machado@embrapa.br](mailto:sonisley.machado@embrapa.br)

**Sonia Goulart** – Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (Professora)

Endereço eletrônico: [sonia.goulart@uol.com.br](mailto:sonia.goulart@uol.com.br)



## **PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS - ALINHANDO AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS AOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS**

Filomena Maria Lobo Neiva Santos (Lena Neiva)  
Francisco César Machado Pimentel  
Maria Hebe Camurça Citó

### **RESUMO**

O presente trabalho apresenta o Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – PTDEP, instrumento integrante da Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas, implantada no Poder Executivo do Estado do Ceará pelo Decreto 29.642, de 05 de fevereiro de 2009. O PTDEP foi elaborado por uma equipe técnica da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP, tendo o objetivo de proporcionar o desenvolvimento de pessoas, mediante princípios da gestão por competências, observando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores públicos estaduais, de forma a contribuírem para o alcance dos objetivos das instituições onde trabalham. O PTDEP consiste em metodologia que se inicia com uma consulta sobre o perfil do servidor estadual, o qual mapeia as competências que detém, após o que o gestor de cada unidade orgânica determina as competências a serem desenvolvidas. Dentre outras etapas, a metodologia finda por fomentar o planejamento de eventos de formação sob a responsabilidade de cada órgão (área fim) e da EGP (área meio – gestão pública).

Palavras-chave: desenvolvimento de pessoas, gestão de pessoas, gestão por competências.



## INTRODUÇÃO

Sintonizado com as modernas teorias e práticas de gestão de pessoas, o Poder Executivo do Estado do Ceará vem, acentuadamente desde 2007, desenvolvendo metodologias e instrumentos compatíveis com a gestão por competências, dentre os quais destacam-se a avaliação de desempenho, implantada em 2008, o banco de talentos e o plano de treinamento e desenvolvimento de pessoas, lançados em 2010. Tais metodologias e instrumentos têm sido implantados por servidores públicos da Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG e da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP.

São destacadas como modernas as teorias e práticas de gestão de pessoas, especialmente relacionadas à gestão por competências, pois, segundo Gramigna (2007, p.15), “as primeiras investigações sobre o tema partiram de David McClelland na década de 1970”. A autora complementa sobre a gestão por competências, afirmando que mesmo “já difundido nos Estados Unidos e em franco crescimento na Europa, esse movimento chega de forma ainda tímida no Brasil [...]”

Neste trabalho, será focado o Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – PTDEP, um dos instrumentos previstos na Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas do Poder Executivo do Estado do Ceará. Referido plano foi elaborado por uma equipe técnica da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP com o objetivo de proporcionar o desenvolvimento de pessoas, mediante os princípios da gestão por competências, observando o CHA – conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – necessário ao desempenho das funções dos servidores<sup>1</sup> públicos estaduais, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos das instituições nas quais trabalham.

Integrando este trabalho a estudos já desenvolvidos sobre o tema, recorre-se, novamente, a Gramigna (op.cit., p. 2), que apresenta definições de alguns autores sobre competências, as quais ela arremata, assegurando que o ponto comum e de destaque entre as conceituações “é o reconhecimento das contribuições das pessoas diferenciando os resultados empresariais”, o que se pode conferir nos dois exemplos abaixo:

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, o termo servidor(es) está usado em sentido amplo, ou seja, incluindo também nesta categoria o(s) empregado(s) público(s), pois essa mesma abrangência foi considerada em relação à Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas e ao Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas - PTDEP.



Levy Leboyer (1997) considera competência os 'repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, o que as torna eficazes e competitivas em determinadas situações'.

[...]

Valerie Marback (1998) define competências como um conjunto de elementos que estão em interação dinâmica e fazem o diferencial de uma empresa ou pessoa. São os saberes (conhecimento), o saber-fazer (habilidades), os comportamentos (atitudes) [...].

Esse reconhecimento de que a contribuição das pessoas faz a diferença nos resultados organizacionais, é uma das bases da metodologia do PTDEP, que se inicia com a consulta ao próprio servidor estadual sobre o seu perfil pessoal e profissional. O Plano também considera a importância do gestor de cada unidade orgânica, como co-responsável pelo desenvolvimento dos profissionais com quem trabalha, e por fim, a metodologia contempla a visão estratégica do gestor de pessoas de cada instituição, responsável por finalizar o Plano, na perspectiva de viabilizar sua exeqüibilidade em termos de recursos financeiros, de modalidade de formações, de carga horária dos eventos e da quantidade de servidores a participarem dos mesmos.

A participação dos vários níveis das instituições gera informações que orientam o planejamento de eventos a serem promovidos por cada órgão, quando se tratar de temas da área fim da instituição e fornecem subsídios para o planejamento das ações sob a responsabilidade da EGP, que cuida da formação nas áreas que permeiam todas as instituições, ou seja, em gestão pública.

Tendo sido tratado, introdutoriamente, de forma geral e teórica sobre a gestão e o desenvolvimento de pessoas por competências, passa-se a apresentar o próprio Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – PTDEP, com sua fundamentação legal, sua inter-relação com a Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas e seus objetivos. Na sequência, descreve-se a trajetória de construção e implementação do Plano, detalhando a metodologia utilizada e conclui-se com uma leitura crítica sobre os resultados atingidos, os ganhos conquistados e as oportunidades de melhoria identificadas.



## O PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PTDEP

O disciplinamento da elaboração e o acompanhamento da implementação do Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – PTDEP estão legalmente fundamentados no Decreto 29.642, de 05 de fevereiro de 2009, que institui a Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas, e são previstos entre as competências da SEPLAG, para fazer implementar a própria Política.

Dentre vários objetivos dessa Política, um é bem geral e ousado e visa elevar os níveis de qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão. Esse grande objetivo será perseguido a partir do cumprimento de alguns outros que têm relação mais direta com a gestão por competências e, por extensão, com o PTDEP, a exemplo de: valorizar o servidor público, por meio de seu desenvolvimento pessoal e profissional, permanente; adequar as competências requeridas dos servidores públicos, aos objetivos dos órgãos/instituições; promover o gerenciamento das ações de desenvolvimento de pessoas; otimizar, racionalizar e efetivar os investimentos nas ações voltadas para o desenvolvimento de pessoas.

O PTDEP, em sua metodologia e instrumentais, favorece o cumprimento desses objetivos da Política, desde o momento em que ausculta o próprio servidor; quando resgata a identidade institucional dos órgãos e entidades, com sua missão, visão, valores e competências das unidades orgânicas; quando consolida informações que viabilizarão o planejamento do desenvolvimento de pessoas, tanto com o foco na atividade fim, a ser promovido pela própria instituição, como o que será otimizado através da EGP, na realização de eventos em gestão pública para todo o estado.

Especialmente sobre o objetivo, da Política, de “adequar as competências requeridas dos servidores públicos, aos objetivos dos órgãos/instituições”, o Plano trabalha comparando as competências existentes com as competências requeridas, mostrando a distância entre as duas e apontando o campo de trabalho para promover o desenvolvimento das pessoas e para conseguir atingir os objetivos organizacionais. Teoricamente, é encontrado fundamento para tal, no que afirma Carbone, conforme transcrito abaixo:

A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do gap ou lacuna de competências eventualmente existente na organização ou na equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A idéia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.



Nessa perspectiva é que se utiliza o Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – PTDEP, como recurso para alinhar as competências individuais aos objetivos institucionais.

O foco mais estratégico da implementação da Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas é o fortalecimento da diretriz “Governo Participativo, Ético e Competente”, que prevê objetivos, estratégias e ações, em busca da excelência na administração pública, por meio de métodos, técnicas e processos inovadores de gestão.

Observando essa diretriz, o PTDEP visa, como objetivo geral, promover o desenvolvimento de pessoas por competências, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos das instituições e para a elevação da qualidade e da eficiência dos serviços prestados ao cidadão.

Para atingir esse propósito, o PTDEP trabalha ainda com objetivos mais específicos, quais sejam: conhecer as competências existentes entre os servidores públicos estaduais; identificar as competências a serem desenvolvidas e orientar o planejamento de eventos de formação, utilizando eficientemente os recursos disponíveis para tal e atuando na perspectiva da valorização do servidor e do alinhamento das competências individuais aos objetivos institucionais.

## **TRAJETÓRIA DA CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PTDEP**

Para definição da metodologia, foi definido um grupo de trabalho formado por técnicos e gestores da EGP, tendo sido pesquisado e estudado o que já vinha sendo desenvolvido, especialmente na administração pública federal. Foram adotadas, como modelos principais, as propostas metodológicas já desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e pela Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ.

Após definido o esboço do modelo a ser adotado, a equipe apresentou-o em reunião com Secretários de Estado e Técnicos da Área de Planejamento, onde foi tratado o PTDEP como uma das possibilidades de plano de ação na Agenda de Gestão<sup>2</sup> pactuada entre órgãos e entidades do executivo estadual.

---

<sup>2</sup> Instrumento utilizado, à época, no poder executivo estadual do Ceará, com o objetivo de melhorar a execução dos programas prioritários, implementar medidas estruturantes para incremento da eficiência, da eficácia e da efetividade da administração pública.



Posteriormente, o Plano foi apresentado em reunião para Técnicos da Área de Gestão de Pessoas, incluindo especialmente o Grupo Técnico de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas – GTDEP. Em outro momento teve a participação desse mesmo público, agora de forma mais aprofundada, que foram as “Oficinas sobre a Metodologia para o Mapeamento de Competências para Elaboração do PTDEP”, espaço de discussão, aperfeiçoamento e aprofundamento sobre a metodologia e os instrumentais a serem aplicados na elaboração do Plano nas diversas instituições, bem como sobre a forma de sensibilizar e orientar todos os participantes.

Cabe destaque a participação efetiva do GTDEP em todo o processo, participação essa formalmente prevista nas ações necessárias à implementação da Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas, bem como à implementação do PTDEP. Sendo o GTDEP formado por técnicos e/ou gestores de todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual do Ceará, é possível perceber a possibilidade de representatividade que têm a Política e o Plano na gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Estadual Direta e Indireta.

A elaboração do Plano, nos órgãos, foi iniciada pelos membros do GTDEP, fazendo uma sensibilização, onde foi apresentado o PTDEP na sua instituição e ressaltada a importância da participação e o papel de todos os atores envolvidos e detalhada a forma de realizar o trabalho.

A partir daí, o responsável pela área de planejamento da instituição fez o levantamento e registro, nos instrumentais do PTDEP, sobre a missão, visão de futuro, valores e estrutura organizacional, conforme descritos na legislação e demais documentação existente.

Cada gestor de Unidade Orgânica (p.ex.: Coordenadorias, Assessorias, Células) fez o mapeamento das competências da Unidade pela qual é responsável. Fez, também, um rol de competências individuais<sup>3</sup> necessárias aos servidores da Unidade, distinguindo o que é competência da área fim e o que é da área meio (gestão pública), de forma que competências institucionais e individuais possam ser alinhadas.

---

<sup>3</sup> Para a elaboração desse rol de competências individuais pelo gestor de Unidade Orgânica, a EGP forneceu uma grande relação com sugestões de competências, distribuídas em conhecimentos, habilidades e atitudes.



Por sua vez, cada servidor apontou as competências individuais que detinha e aquelas de que não era detentor, no momento da elaboração do Plano, mediante o preenchimento de um instrumento personalizado.

Com base no apontamento de cada servidor, o gestor da Unidade orgânica mapeou as competências existentes entre os servidores que atuavam na Unidade, indicando o percentual de pessoas detentoras de cada competência. Considerando a responsabilidade pela gestão da Unidade, bem como a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas, esse mesmo gestor da Unidade Orgânica mapeou as competências a serem desenvolvidas, com a quantidade de servidores que tinha real necessidade de desenvolver cada uma, durante o período de vigência do Plano, ou seja, em 1 (um) ano. Depois disso, elaborou demonstrativo das atividades de formação programadas para o ano seguinte, para os servidores da unidade orgânica, indicando as competências a serem desenvolvidas, as áreas de conhecimento a que estão relacionadas, a modalidade (presencial ou a distância) de realização da formação, a carga horária e o total de participantes.

O responsável pela área de recursos humanos, de posse do mapeamento de todas as unidades orgânicas e ciente do seu papel de gestor estratégico do desenvolvimento de pessoas de toda a instituição, elaborou a síntese das competências a serem desenvolvidas em relação à atividade fim do órgão e em relação à área meio (gestão pública), quantificando os servidores que deverão participar dos eventos de formação, em relação a cada competência.

Esse mesmo gestor da área de recursos humanos responsabilizou-se pelo demonstrativo geral das atividades de formação programadas para o exercício seguinte, indicando as competências a serem desenvolvidas, as áreas de conhecimento a que estão relacionadas, a modalidade (presencial ou a distância) de realização da formação, a carga horária, o total de participantes e uma estimativa de valor a ser investido para o desenvolvimento de cada competência. Ao final enviou o conjunto dos instrumentais do PTDEP, com exceção do instrumento respondido individualmente por cada servidor, para análise da Escola de Gestão Pública.

A EGP, por meio de sua equipe de gestores e técnicos, analisou todos os PTDEPs recebidos dos órgãos e entidades, observando-os quanto à forma e ao conteúdo, verificando se todas as etapas haviam sido cumpridas e se havia sido



seguida a metodologia discutida nas oficinas; fez considerações sobre cada Plano emitindo um parecer final acatando-o, ou não, para a composição geral do Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas do Estado do Ceará e, conseqüentemente para alimentar com seus dados a programação de eventos de formação para o ano seguinte. Ao final, a EGP encaminhou o relatório de cada órgão ao seu gestor máximo, bem como aos respectivos representantes do GTDEP, sendo que para este último grupo foi feita uma explanação geral dos resultados em reunião.

Possibilitando uma visualização breve de como se deu o processo, a figura abaixo apresenta o desenvolvimento do trabalho em linhas gerais:



## RESULTADOS, AVANÇOS E EXPECTATIVAS

Conforme previsto na Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas e da maneira descrita anteriormente, o Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas - PTDEP foi elaborado, implantado e implementado nos órgãos da administração pública do estado do Ceará, no ano de 2010, contribuindo com maior consolidação da adesão da administração pública estadual à gestão de pessoas por competências, o que representa um avanço.

Como um dos resultados obtidos, a partir do trabalho realizado, foi elaborado o planejamento de formações em gestão pública para os servidores estaduais, prevendo o desenvolvimento das competências sugeridas no PTDEP. Isso representa um ganho para o estado em eficiência, otimizando os investimentos nas ações de formação, especialmente em gestão pública, pois se a EGP tem maior clareza da real demanda dos órgãos, direcionará melhor os recursos para as formações, com respaldo nessa informação concreta.



Depreende-se como ganho, obtido com o processo, o fato de ter havido um bom nível de envolvimento das instituições que participaram dessa inovação na gestão de pessoas do poder executivo do estado do Ceará. Nas reuniões preliminares participaram 40 (quarenta), das 58 instituições, ou seja, 69% delas. Nas 4 oficinas, sendo cada uma de 8 horas, participaram 36 instituições, com 80 servidores. Ao final, no primeiro ano de implementação, 31 instituições entregaram o PTDEP elaborado. Ressalte-se que, para essa elaboração, teve que haver a participação de todas as áreas das instituições e dos servidores, o que pode ser considerado outro avanço em relação a práticas anteriores que se traduziam em levantamento de necessidades de treinamento, onde se obtinha das áreas de recursos humanos a lista de cursos a serem oferecidos, sem necessariamente estarem relacionados a desenvolvimento de competências e não necessariamente com uma participação expressiva dos interessados.

Com todo o esforço despendido e com todas as conquistas alcançadas, ainda há muito mais expectativas de avanços nessa caminhada rumo à gestão e desenvolvimento de pessoas por competências, que serão perseguidos como oportunidades de melhoria desse processo, a partir do estágio que se conseguiu atingir. Nessa linha, podem ser citados os seguintes exemplos de aperfeiçoamento a serem implementados no processo:

- trabalhar de forma sistêmica e intersetorial com as área e os instrumentos responsáveis pela gestão por competências – avaliação de desempenho, banco de talentos e PTDEP – integrando e potencializando resultados para o desenvolvimento dos servidores e para a consecução de objetivos institucionais;
- interagir com as áreas responsáveis pelo desenvolvimento de competências referentes à atividade fim dos órgãos, enriquecendo e integrando o planejamento de eventos, possibilitando uma visão de conjunto da atividade de formação do estado como um todo, permitindo, inclusive, que alguns eventos comuns a área fim de mais de uma instituição possam ser realizados em parceria, otimizando recursos;
- implantação do sistema de capacitação, de forma corporativa, sistema esse que já prevê no seu escopo, os registros de demandas de



competências a serem desenvolvidas por todas as instituições, racionalizando o processo de elaboração do PTDEP;

- ampliar e otimizar a participação de todos os órgãos e entidades na elaboração do PTDEP, para que seja ainda mais representativo da real demanda de desenvolvimento de competências; nesse processo, conquistar ainda mais os membros do Grupo Técnico de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas – GTDEP, tanto para a elaboração do Plano, como para participarem das demais ações necessárias à implementação da Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas;
- conquistar maior envolvimento do próprio servidor estadual com o mapeamento do seu perfil pessoal e profissional;
- trabalhar ainda mais efetivamente o alinhamento das competências individuais aos objetivos institucionais.

Adotando essas e outras melhorias que se descubram necessárias no decorrer do processo, acredita-se que, não só o desenvolvimento de competências dos servidores terá ganhos, como também a gestão de pessoas, de forma mais ampla, e, por consequência, o atingimento de objetivos institucionais e estratégicos de governo.



## REFERÊNCIAS

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por competências – uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano. Disponível em:  
<http://www.mundopm.com.br/download/gestao.pdf>. Acesso em: 05/05/2011.

CEARÁ. Decreto n. 29.642, de 5 de fevereiro de 2009. Institui a Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica, Fundacional, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Série 3, Ano I, Nº 028, p. 5-6, 11/02/2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.



---

**AUTORIA**

**Filomena Maria Lobo Neiva Santos (Lena Neiva)** – Diretora da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP.

Endereço eletrônico: [lana.neiva@egp.ce.gov.br](mailto:lana.neiva@egp.ce.gov.br)

**Francisco César Machado Pimentel** – Analista de Gestão Pública – Técnico da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP.

Endereço eletrônico: [cesar.pimentel@egp.ce.gov.br](mailto:cesar.pimentel@egp.ce.gov.br)

**Maria Hebe Camurça Citó** – Analista de Gestão Pública – Técnica da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP.

Endereço eletrônico: [hebe.cito@egp.ce.gov.br](mailto:hebe.cito@egp.ce.gov.br)

