



VII Congresso **CONSAD**
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 25, 26 e 27 de março de 2014

REDE INTEGRADA DE GESTÃO, DA SEPLAG-RJ, CAPACITA SERVIDORES, APRIMORA PROCESSOS E ESTIMULA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NO ESTADO

**JULIANA D'ESCOFFIER DI STASIO
MARIA GABRIELA DE NUNES RODRIGUES**



REDE INTEGRADA DE GESTÃO, DA SEPLAG-RJ, CAPACITA SERVIDORES, APRIMORA PROCESSOS E ESTIMULA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NO ESTADO

Juliana d'Escoffier di Stasio
Maria Gabriela de Nunes Rodrigues

RESUMO

Órgão central do Governo do Estado do Rio de Janeiro, a SEPLAG/RJ atua como gestor das diretrizes para o desenvolvimento econômico e social. Uma de suas orientações é a padronização dos processos de trabalho realizados por todos os órgãos e entidades do Estado. Para isso, é necessário estimular a comunicação e aprimorar o conhecimento dos servidores. Nesse sentido, a SEPLAG/RJ iniciou um projeto denominado Rede Integrada de Gestão (RIG), formada por profissionais do Estado que realizam processos de trabalho similares. A RIG criou grupos com o objetivo de aperfeiçoar os principais processos transversais, além de definir as habilidades e conhecimentos relevantes para que o profissional esteja apto a desenvolver suas atividades. O *know-how* é transmitido e compartilhado por meio de diversos cursos de capacitação com conteúdos expositivos e práticos, oferecidos gratuitamente em parceria com a Escola de Governo. Para manter a Rede, estão sendo criados canais de comunicação, como sites contendo informações e fóruns. O projeto culmina no desenvolvimento de pessoas, gerando benefícios para a administração.



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	04
2 HISTÓRICO DO PROJETO	05
3 O CONCEITO DE REDE	06
4 INICIANDO A REDE INTEGRADA DE GESTÃO	07
5 APLICAÇÕES DA METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	10
5.1- Formalização.....	10
5.2- Plano de Comunicação.....	11
5.3- Plano de Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento.....	12
5.3.1- Definição das disciplinas.....	14
5.4- Avaliação e Manutenção.....	14
6 LIÇÕES APRENDIDAS	15
REFERÊNCIAS	17
ANEXO I	18
ANEXO II	26



1 INTRODUÇÃO

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG/RJ – atua como órgão central do Governo do Estado do Rio de Janeiro, articulando diversas iniciativas e projetos na área de modernização da gestão. Além de executar as ações estabelecidas pelo governo, a SEPLAG/RJ também possui um caráter normatizador, constituindo e disseminando metodologias e estratégias de administração de recursos humanos aos demais órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

Visando maximizar a eficiência operacional das atividades de gestão, um dos impactos descritos em sua cadeia de valor, a Secretaria buscava uma ação que promovesse a integração entre os servidores estaduais, os processos de trabalho e os sistemas informacionais. Nesse sentido, desenvolveu-se a Rede Integrada de Gestão – RIG -, um projeto que busca alinhar gestão de pessoas e processos, padronizando rotinas de trabalhos transversais.

As Redes são formadas por profissionais que realizam processos de trabalho similares e utilizam os mesmos insumos tecnológicos para desempenhar suas tarefas. Assim, sua atuação baseia-se em processos transversais, ou seja, nos métodos de trabalho comuns a todas as Secretarias e vinculadas do Estado.

Para que essas tarefas sejam executadas uniformemente, os servidores precisam possuir um conhecimento administrativo comum e perceber da mesma forma a legislação regulamentadora de suas atividades.

A fim de alcançar esse objetivo, durante a elaboração do planejamento referente ao projeto da RIG, foi desenhado um passo a passo de etapas orientadoras. A metodologia foi dividida nas seguintes etapas: formalização; plano de comunicação; planos de treinamento; capacitação e desenvolvimento; e avaliação e manutenção.

Ao longo deste trabalho, serão apresentadas as características, resultados e lições aprendidas do projeto, cujo período entre o desenvolvimento da metodologia de implantação de uma Rede e o término do primeiro ciclo de capacitação foi de novembro de 2012 a dezembro de 2013.



2 HISTÓRICO DO PROJETO

Aperfeiçoamento profissional, integração e gestão. Essas palavras vêm ganhando cada vez mais destaque na agenda da administração pública. Atualmente, a SEPLAG/RJ destaca em seu mapa estratégico a disseminação das práticas de gestão do conhecimento como um dos objetivos da Secretaria. Embora se preocupando em garantir uma uniformidade nas atividades desempenhadas pelo Estado, essa finalidade não é alcançada sem maior integração entre os órgãos e entidades do Poder Executivo. Ao atuar frente a diversos órgãos finalísticos, a percepção sobre a necessidade de colaboração entre eles torna-se cada vez mais evidente.

Nesse sentido, em 2008, a SEPLAG/RJ deu início à formulação de um projeto que suprisse a falta de padronização e desintegração de ações da gestão. Inicialmente denominado Rede de Planejamento e Gestão (APG), seu objetivo era integrar e descentralizar as funções e atividades de cada uma das 5 (cinco) áreas sob responsabilidade da Secretaria: Planejamento, Orçamento, Recursos Humanos, Recursos Logísticos e Patrimônio.

O aprimoramento da qualidade técnica seria um ponto fundamental, pois a Rede APG norteava que somente profissionais treinados e certificados poderiam desempenhar determinadas funções. Para conseguir a certificação, o servidor seria submetido às avaliações técnicas. Entretanto, não houve continuidade do planejado à época, ou seja, esse projeto foi interrompido.

Porém, em 2012, a Subsecretaria de Recursos Logísticos iniciou uma atuação nesse sentido com profissionais de pregão do Estado. A criação da Rede de Pregoeiros estabeleceu diretrizes para a atuação desses profissionais, padronizando procedimentos relativos às suas atribuições, promovendo sua capacitação e certificação. A iniciativa obteve resultados expressivos, como a publicação de um marco legal, proporcionando prêmios por suas implicações positivas e destacando-se na agenda do Governo do Estado.



Esse reconhecimento motivou a retomada do plano pela Secretaria e, em novembro de 2012, a Subsecretaria-Adjunta de Modernização da Gestão (SUMOG) foi definida como a responsável por sua realização. O objetivo era promover a implantação de Redes nas demais áreas, abrindo caminho para que os resultados se propagassem por todo o Estado.

Os históricos produzidos pela Rede APG e Rede de Pregoeiros foram revisados pela equipe de trabalho, resultando em uma nova proposta para sua execução.

3 O CONCEITO DE REDE

As redes, de forma geral, podem ser definidas como um sistema dinâmico e complexo que evoluem de forma permanente e influenciam e são influenciadas conforme o contexto no qual estão inseridas. Egger (2007) afirma que há três tipos de redes: formais, sociais e comunidades de práticas. A RIG se enquadra no primeiro, que pode ser definido como:

Grupos correlacionados de várias instituições ou organizações independentes, estabelecidas de acordo com um propósito ou necessidade específica. Os participantes da rede compartilham pontos de vista, objetivos e regras comuns, executando um conjunto de atividades comuns, como eventos regulares.

As redes formais, principalmente quando se referem à administração pública, precisam ser bem gerenciadas para que seus objetivos sejam alcançados, fazendo com que o conhecimento compartilhado resulte no aumento da efetividade das atividades desempenhadas.

Há várias vantagens para as partes envolvidas nesse processo e precisam ser evidenciadas quando uma rede é criada. Baggio e Gaetani (1997) ressaltam que as redes são importantes para alavancar deliberações, disseminar informações e formar parcerias. Já Egger (2007) cita dez vantagens:

Acesso a informações e a know-how; aprender com os outros; melhor compreensão das necessidades e agendas (políticas); fortalecimento das capacidades; fusão de recursos e desenvolvimento de sinergias; ampliação de redes pessoais; agir como catalisadoras para o estabelecimento de parcerias; testar novas ideias e soluções inovadoras; dividir o trabalho e concentrar-se em pontos fortes específicos; comparar o próprio desempenho com outras organizações ou instituições.



Baggio e Gaetani (1997) destacam que a administração pública é composta por uma malha de redes traspassadas, por meio das quais percorrem diversas decisões, recursos, informações e interações.

Todavia, para que a rede se mantenha, é preciso que os produtos gerados sejam de qualidade e agreguem valor às partes interessadas de forma contínua. A probabilidade de isso acontecer é maior quando há planejamento e seus membros são capacitados e se dedicam ao sucesso do projeto. Egger (2007) aconselha que as redes comecem pequenas e que o crescimento seja gradual, de acordo com o amadurecimento do projeto. *“Geralmente leva no mínimo três anos para que uma rede comece a funcionar bem.”*

No âmbito do Executivo Estadual, já era possível observar que todas as áreas possuíam redes atuando “informalmente”. As relações entre os servidores e a troca de informações ocorriam de forma segregada, sem registros de contatos e informações sobre localização e atribuições. O projeto também constatou que, em alguns órgãos, havia centralização de informações sobre determinados processos, dificultando o esclarecimento de dúvidas e o próprio andamento das atividades, pois ficavam dependentes de um profissional.

4 INICIANDO A REDE INTEGRADA DE GESTÃO

Ao realizar o planejamento desse projeto que envolve rotinas de trabalho transversais, foi analisada a possibilidade de haver resistência por causa do provável confronto com a cultura organizacional dos diversos órgãos. O conflito poderia ocorrer e ser um risco ao projeto já que o público-alvo da Rede – os servidores – possui níveis de conhecimento e de experiência diferentes de acordo com o órgão, existindo a chance de os cursos de capacitação serem considerados desnecessários.

Segundo Chiavenato (2004), a cultura de uma sociedade compreende os valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são apreendidos das gerações mais velhas, impostos pelos membros atuais da sociedade e passados sucessivamente para as novas gerações.



As gerações mais velhas tentam adaptar as gerações mais novas aos seus padrões culturais, enquanto estas resistem e reagem, provocando mudanças e transformações gradativas. Esse compartilhamento de atitudes comuns, códigos de conduta e expectativas passa a guiar e a controlar subconscientemente certas normas de comportamento.

É importante frisar que as variáveis culturais, como valores e hábitos, afetam as atitudes das pessoas em relação ao trabalho e, por causa disso, refletem na motivação e na interação entre as pessoas. Esses assuntos, principalmente a motivação, foram muito analisados durante a realização da RIG. Pesquisando sobre esse tema, deparamo-nos com a difícil tarefa de encontrar um caminho eficiente para envolver o servidor no projeto.

De acordo com Bergamini (1997), a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois não é possível um indivíduo motivar outro.

A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e autoidentidade.

Para Chiavenato (2009), a motivação começa com o surgimento de uma necessidade.

A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca o comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto ou desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita essa necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente.

Apesar do aprofundamento do assunto, foram necessárias algumas reuniões para que os gestores debatessem o tema. Era preciso estimular essa “necessidade” e o motivo que levaria um profissional a desejar aprofundar seu conhecimento e capacitar-se para exercer sua própria função, em muitos casos, desempenhada há um longo tempo. O direcionamento adotado foi que a motivação deveria ocorrer pelo crescimento profissional, contribuindo com um melhor desempenho, elevando a autonomia e confiança, culminando em um aprimoramento do conhecimento técnico.



Ao implantar Redes em áreas como planejamento, orçamento, patrimônio, recursos humanos e logísticos, também se procura instigar o interesse dos servidores em ampliar seus conhecimentos. Dessa forma, o entusiasmo ocorreria não somente com a boa execução das atividades de sua função, mas também com a possibilidade de conhecer outros campos de atuação, valorizando o perfil multifuncional.

Nesse contexto, governos atuais adotam políticas internas que incentivem o servidor à realização de cursos de capacitação e aprendizagem contínua adequada à realidade dos servidores públicos com a finalidade de modificar a cultura administrativa de seus agentes, supostamente modernizando a visão funcional pela adoção de um modelo mais flexível, autônomo e gerencial. (BACHTOLD, 2013)

Logo se verificou que surgia um novo desafio a ser enfrentado no início do projeto: garantir que os profissionais aderissem a essa propostas em que, necessariamente, isso resultasse em uma recompensa financeira.

Feitas essas análises, foi criada uma metodologia com etapas e atividades que auxiliariam a implantação das Redes. Os procedimentos poderiam ser aplicados indiscriminadamente em diversas áreas, pois seus pilares básicos englobavam atividades universais.

O escopo do projeto foi apresentado à alta governança da Secretaria, a qual demonstrou apoio à iniciativa, convocando todas as áreas da instituição para uma exposição do projeto. Com destaque na carteira de projetos da SEPLAG/RJ, as áreas Planejamento, Orçamento, Recursos Humanos e Logística aderiram ao seu implemento. A única área fim da SEPLAG/RJ que não participa do projeto é a do Patrimônio Imobiliário, porque seus processos não apresentam características descentralizadoras, impossibilitando a atuação no cerne principal do projeto: os processos transversais.

Em todo o momento, explicitou-se que, para a SEPLAG/RJ, a Rede Integrada de Gestão contribuiria para a efetividade das práticas administrativas e melhora da imagem externa da instituição frente à sociedade.



5 APLICAÇÕES DA METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Após a adesão das Subsecretarias, o primeiro passo consistiu na indicação de um Grupo de Trabalho para cada área. Essa equipe seria responsável pela elaboração e execução das atividades, incluindo a presença de um gerente do projeto na respectiva Subsecretaria. Posteriormente, foram cumpridas as etapas propostas pela metodologia, descritas detalhadamente a seguir.

5.1 Formalização

Paim (2009) argumenta que, para a organização se tornar competitiva, abordagem processual na sua gestão é essencial, até no planejamento de recursos humanos. Assim, a primeira decisão do grupo de trabalho refere-se ao macroprocesso transversal sobre o qual a futura Rede se debruçará. A escolha deveria abranger um processo importante e com necessidade de uniformização.

A Subsecretaria de Planejamento optou por iniciar o projeto concentrando esforços com o processo de monitoramento e avaliação do PPA. Enquanto a área de Recursos Humanos definiu que sua primeira Rede englobaria os processos de exoneração, de acumulação, de abandono de cargos e de faltas interpoladas. Já a Rede de Orçamento não delimitou um escopo de atuação inicial, agindo diretamente em todos os processos da área.

Conforme destacado anteriormente, a Logística já tinha criado a Rede de Pregoeiros e caminhava para sua expansão. Os novos processos priorizados referiram-se a gestão de frotas, gestão de contratos e multiplicadores do Sistema Integrado de Gestão de Aquisições.

Com as decisões postas, a principal atividade consistia em realizar um mapeamento do Sistema Funcional, desenhando ou modelando o processo selecionado. Assim que revistos, o fluxograma e descrição das atividades foram traduzidos em manuais de processos e cartilhas informativas.

Apesar de a publicação desses manuais garantir a transparência, era preciso que atingisse seu público-alvo: os servidores que executam os processos selecionados em todos os órgãos e entidades que compõem o Governo do Estado do Rio de Janeiro, denominados “pontos focais”.



Nesse sentido, a regulamentação do processo, a indicação dos responsáveis por desempenhá-lo em cada localidade e a descrição de suas atividades convergiram para a necessidade de elaboração de um marco legal, que normatizasse a criação de cada Rede.

Os grupos de trabalho iniciaram a preparação de minutas, traduzindo-se em um instrumento jurídico que descrevia os objetivos da Rede, suas normas gerais, sistemas funcionais e respectivas atribuições.

5.2 Plano de Comunicação

Para que as ações realizadas pela RIG pudessem ser efetivas, era fundamental garantir o acesso à informação de todos os interessados, mesmo que não estivessem diretamente relacionados à iniciativa. O plano de comunicação é uma fase que ocorre paralelamente às demais, visto que suas atividades devem ser executadas ao longo de todo o projeto e visa à troca de informações, experiência e ideias. Além disso, tem o objetivo de dar visibilidade ao projeto junto ao público externo.

Chaves (2006), por meio do livro “Gerenciamento da comunicação em projetos”, evidencia que a comunicação é necessária para que as pessoas envolvidas compreendam como devem proceder. *“Assim, a comunicação utiliza recursos de troca e partilha capazes de promover a compreensão mútua, elemento essencial no gerenciamento de qualquer projeto.”*

Por mais que cada Subsecretaria desenvolva suas atividades separadamente, era preciso que a identidade visual da RIG remetesse a uma associação entre as Redes. Foram discutidas e definidas as ferramentas de comunicação interna e externa que seriam utilizadas ao longo do projeto, abrangendo a criação de logomarcas, *templates* e *folders*, portal eletrônico, eventos de divulgação, fórum e *chats*.

Além de toda a parte gráfica, foi produzido um sítio eletrônico para cada Rede, individualizando as legislações específicas, formas de contato, dúvidas frequentes, informes periódicos e datas das capacitações.



5.3 Planos de Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento

Inicialmente, o projeto indicava que seria feito um plano de treinamento. Porém, ao analisar os estudos na área de gestão de pessoas, verificou-se que a RIG almejava realizar, simultaneamente, treinamento, capacitação e desenvolvimento de servidores.

Segundo Tachizwa, Ferreira & Fortuna (2006), o treinamento objetiva o aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais.

O treinamento prepara as pessoas para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo visando a mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas. Por isso as organizações passam a considerá-las indispensável à obtenção da qualidade total.

Quando se refere a desenvolvimento de pessoas, os referidos autores explicam que se trata de um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Ainda sobre desenvolvimento de pessoas:

Visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes. Procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. Um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para as melhorias de resultados. TACHIZWA, FERREIRA & FORTUNA (2006)

Já a definição de capacitação pode ser encontrada no art. 2º, inciso I, do decreto nº 5.707, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. *“Capacitação: Processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.”*

Dessa forma, pode-se dizer que o projeto visa à atualização (treinamento), ao desenvolvimento de competências (capacitação) e à aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes (desenvolvimento) dos servidores do Estado do Rio de Janeiro. Preferencialmente, apenas a título de nomenclatura, os gestores passaram a se referir ao plano de aprendizagem como capacitação.



O decreto federal (nº 5.707), no parágrafo único de seu Art. 4º, também aponta a importância da participação de uma escola de governo nas atividades de capacitação: “As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades”, ressalta o instrumento jurídico.

Mesmo antes de observar a relevância dada pelo decreto, já havia a preocupação com o bom desenvolvimento e a continuidade das capacitações – questões tratadas como ponto crítico para a implantação e manutenção da Rede Integrada de Gestão. Assim que o trabalho de planejamento dos projetos iniciou-se com as Subsecretarias, a SEPLAG firmou, via termo de cooperação técnica, uma parceria com a escola de governo do estado, a Fundação CEPERJ (Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro).

A expertise da Fundação colaboraria com a elaboração de conteúdo programático e metodologia, facilitando a definição de aspectos fundamentais como o número de horas/aula, frequência mínima requerida, formas de avaliação, nota mínima para recebimento do certificado e perfil dos facilitadores.

Os conteúdos programáticos deveriam refletir as dificuldades enfrentadas no cotidiano, para que as capacitações pudessem contribuir com a melhoria das práticas administrativas. Com a preocupação em repassar o conhecimento de forma mais realista possível, os professores selecionados eram experientes nos processos e sistemas da capacitação.

Após as aulas, são entregues formulários de avaliações buscando identificar pontos fortes, fracos e sugestões. A utilização de uma pesquisa de satisfação permite aos responsáveis pela elaboração da Rede acompanhar os principais pontos de elogios/reclamações/sugestões, sendo uma ferramenta importante para melhoria do projeto.

Com isso, estava posto o desafio de manter um portfólio de capacitações rotineiras como parte das atividades da Secretaria. Dessa forma, no longo prazo, seria possível verificar se as capacitações realizadas estariam, de fato, agregando valor aos órgãos.



5.3.1 Definição das disciplinas

Levando em consideração todo o estudo e as discussões realizadas durante diversas reuniões, os grupos de trabalho deveriam realizar entrevistas com os pontos focais envolvidos no processo visando elaborar um diagnóstico preliminar de necessidades de capacitação. Foi formulado um questionário (anexo I) contendo perguntas sobre níveis de formação, habilidades e cursos realizados, disponibilizado por via eletrônica e/ou ofício.

Após a consolidação das respostas recebidas na entrevista, foi possível verificar os principais pontos com necessidade de padronização, desconhecimento de normas e boas práticas.

Ao iniciar a elaboração do treinamento, cada área teve que definir quais conhecimentos fundamentais um profissional deveria ter para executar tais atividades. Além disso, os gestores se preocuparam em incluir disciplinas que tratam de assuntos importantes para todos os servidores públicos. Como exemplos temos: ética e serviço público; liderança e trabalho em equipe; e escrita, gramática e comunicação. O procedimento foi similar à técnica do CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes). Dependendo do assunto, os treinamentos abrangeriam apenas aulas teóricas ou teóricas e práticas.

5.4 Avaliação e Manutenção

O acompanhamento e revisão do projeto inicial permitem aos responsáveis pela elaboração da Rede observar quais objetivos foram alcançados ou não. Um dos desdobramentos esperados no longo prazo é que a RIG conseguisse fazer com que os conhecimentos estivessem alinhados aos objetivos organizacionais.

Egger (2007) ressalta que, por meio do sistema de monitoramento, todos os serviços e projetos das redes e os resultados alcançados são observados permanentemente. *“O sistema de monitoramento ajudará a secretaria da rede e seus membros a manter os resultados em mente o tempo todo e a orientar os serviços e projetos da rede de acordo”*.



Para obter um resultado de monitoramento e avaliação satisfatório, foram realizadas pesquisas de avaliação, de demandas e de satisfação. A partir das respostas fornecidas, verificou-se a necessidade de realizar um programa de reciclagem abordando problemas recorrentes.

Além disso, chegou-se a conclusão que também era importante a realização de eventos pós-capacitação com o objetivo de compartilhar conhecimentos e boas práticas adquiridos ao longo do projeto.

6 LIÇÕES APRENDIDAS E PERSPECTIVAS

O projeto da Rede Integrada de Gestão envolveu diversas áreas e equipes da SEPLAG/RJ. Como consequência, o desenvolvimento de certas atividades foi, muitas vezes, realizado em conjunto. Isso retratou um dos cerne fundamentais do projeto: a integração entre áreas, equipes e instituições. A mobilização de um grande número de profissionais contribuiu com o compartilhamento de conhecimento técnico e experiências na administração pública. Essa integração continuará sendo de suma importância para a continuidade das ações produzidas.

Todavia, como desdobramento desse panorama, existiram muitos questionamentos sobre quem seria o responsável pela execução de algumas atividades, principalmente as que seriam contínuas. Alguns exemplos de ações permanentes são a atualização dos sítios eletrônicos, banco de dados das capacitações e seleção de professores.

Cada área desenvolveu, separadamente, os conteúdos programáticos e matérias que compuseram as capacitações. Contudo, algumas disciplinas mostraram-se complementares ou até mesmo similares. Pode ser observado que, futuramente, essas matérias poderão convergir para uma unidade, agregando valor às capacitações elaboradas.

A importância acerca dos processos de trabalho também emergiu durante a execução do projeto. Durante a implantação da Rede, a escolha do processo de trabalho transversal tornou-se fundamental. Em sua grande parte, os fluxos de



atividades necessitam de revisão e redesenho. Dada a importância e o tempo dispendido na realização dessa atividade, é possível considerar que ela seja a primeira etapa da implantação da Rede.

Ao longo da execução do projeto, também foi possível perceber que, em órgãos com quadro funcional limitado, o mesmo servidor poderia participar de mais de uma Rede, acumulando funções e centralizando conhecimento. Essa situação ia de encontro ao objetivo inicial do projeto: a descentralização de processos e de conhecimento.

O apoio por parte da governança da SEPLAG/RJ permitiu que os riscos do projeto fossem minimizados, o que foi fundamental para manter os interesses do projeto vivos. A Rede Integrada de Gestão foi incluída na carteira do Escritório de Projetos da Secretaria. Mensalmente eram realizadas apresentações aos demais servidores, expondo as atividades realizadas e previstas, incentivando a transparência no acompanhamento das ações.

A continuidade do projeto sempre foi tratada como um grande desafio. Seria necessário não apenas manter as redes implantadas inicialmente, mas também expandi-las e criar outras. Isso exige que as áreas da Secretaria estimulem os participantes, atualizem planos de capacitação e descubram novas formas de integração.

Essas ações viriam ao encontro de um novo momento proposto pela Secretaria: implantar um modelo de gestão para resultados. Em 2013, a SEPLAG/RJ firmou um contrato de gestão para o ano seguinte, firmando seu direcionamento na busca pela efetividade. Essa iniciativa traduz a cobrança da sociedade, a qual vem exigindo que o poder público aja cada vez mais voltado para a obtenção de resultados. (SCHILKMANN, 2010)

O respectivo contrato expõe indicadores e metas previstas para a instituição e todas as suas áreas. Retratando a importância da continuidade da RIG, todas as Subsecretarias envolvidas no projeto estimaram metas para as capacitações provenientes de suas Redes, legitimando a continuidade de suas ações.



REFERÊNCIAS

- BACHTOLD, Ciro. Capacitação profissional e funcionalismo público no Brasil: a educação à distância como instrumento de mudança. Disponível em <<http://www.pucpr.br/arquivosUpload/5386881511366737568.pdf>>. Acesso em 10 fev.2014
- BAGGIO, Sheila Brandão; GAETANI, Francisco. Capacitação e Desenvolvimento Organizacional no Setor Público: entre “salgar carne podre” ou “messianismo” dos recursos humanos. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05Gaetani_RH.pdf>. Acesso em 11 fev. 2014
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1997
- BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs). Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional – a Dinâmica do Sucesso das Organizações. São Paulo: Pioneira Thomas Learning, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – O capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- EGGER, Urs Karl. Colaboradores: GLUECK, Michael; BUCHHOLZ, Georg; RANA, Greta; ARHIDANI, Sagita. Work the Net. Um Guia de Gerenciamento para Redes Formais. Rio de Janeiro: GTZ, 2007.
- LIMA, Renata. Gestão Estratégica de Pessoas – uma ferramenta poderosa. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/61914794.pdf>> Acesso em: 27 jan. 2014
- PAIM, Rafael et al. Gestão de Processos – Pensar, Agir e Aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. (Org.) Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.
- TACHIZWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.



ANEXO I

Rede de Normas e Deveres Pesquisa de Perfil e Análise da Demanda dos Servidores do Estado do Rio de Janeiro

1º Ciclo de Capacitação

O presente relatório visa à apresentação da análise dos resultados da pesquisa referente à demanda e ao perfil dos servidores estaduais que se enquadram na Rede de Normas e Deveres. A pesquisa foi realizada em julho de 2013 e detalha os resultados referentes aos processos de Abandono de Cargos, Acumulação de Cargos, Exoneração e Faltas Interpoladas, com uma amostra de 136 servidores.

O principal objetivo deste estudo é conhecer a demanda dos cursos, identificando os principais pontos de atenção a serem considerados para a elaboração das Trilhas de Capacitação de cada Rede – ponto fundamental para qualificar os servidores.

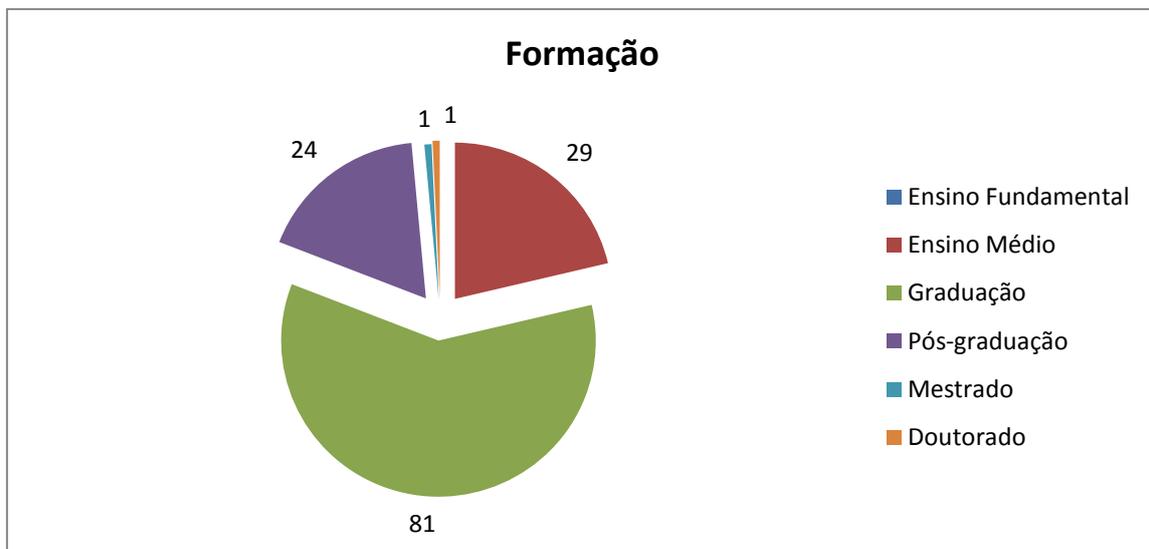
A fim de obter melhor desempenho, este documento apresenta, por meio de análise gráfica e descritiva de cada pergunta do questionário, o resultado das entrevistas, ressaltando detalhes relevantes. As indagações feitas seguem abaixo e as conclusões encontram-se em seguida.

ID	Questão	Tipo
1	Nome	Discursiva
2	Nível de Formação	Múltipla Escolha
3	A que Órgão ou Entidade você está vinculado?	Discursiva
4	Qual é a sua função atual?	Múltipla Escolha
5	Trabalha atualmente com alguma atividade referente à acumulação, abandono de cargo, faltas interpoladas ou exoneração?	Múltipla Escolha



6	Se sim, há quanto tempo exerce essa atividade, seja no seu órgão atual ou em outro anterior?	Múltipla Escolha
7	Você já participou de alguma capacitação relacionada à sua função?	Múltipla Escolha
8	Recebeu algum tipo de capacitação antes/durante começar a trabalhar com o processo? Qual?	Múltipla Escolha
9	Qual é o seu conhecimento acerca dos seguintes assuntos: Abandono de Cargos, Acumulação de Cargos, Exoneração e Faltas Interpoladas?	Múltipla Escolha
10	Qual é a sua maior dificuldade em executar o processo?	Múltipla Escolha
11	Qual é a sua disponibilidade para participar de cursos de capacitação?	Múltipla Escolha
12	Qual é a sua preferência de turno para realizar a capacitação?	Múltipla Escolha

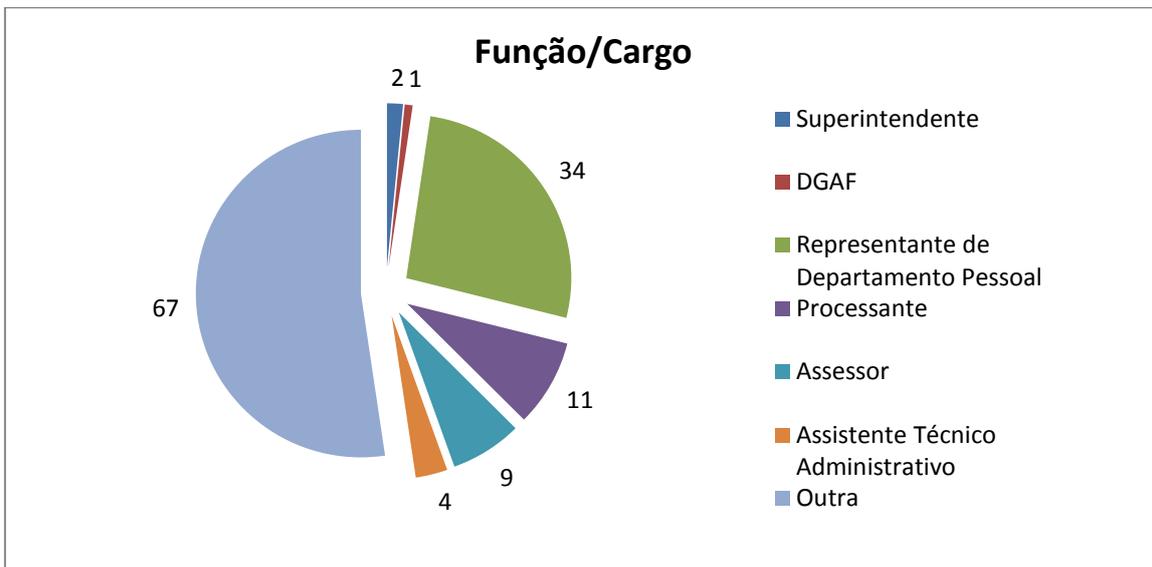
Questão 2- Nível de Formação



A segunda pergunta do questionário examinada mostra que a maioria dos servidores possui graduação como seu nível de formação, seguido por ensino médio e pós-graduação. Vale destacar que nenhum profissional tem apenas o ensino fundamental, somente um entrevistado informou possuir mestrado e outro doutorado.



Questão 4 - Qual é a sua função atual?

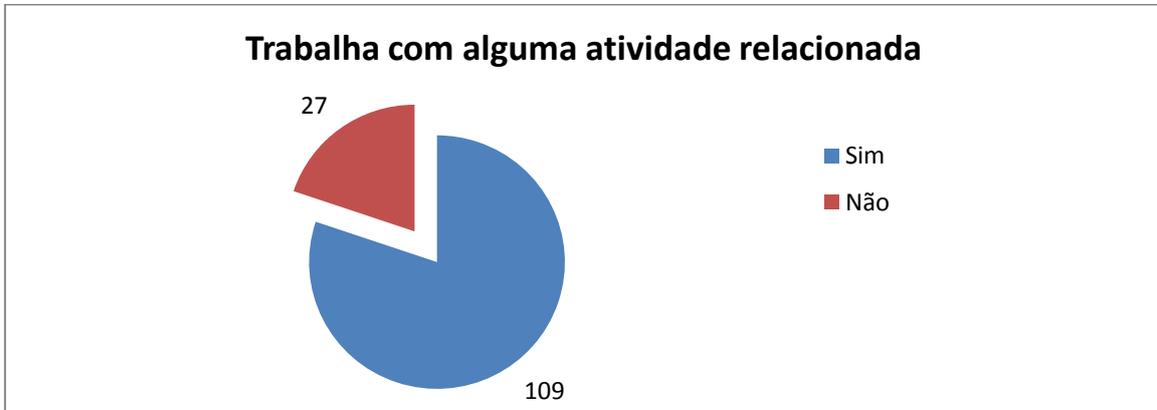


As funções de cada servidor variam muito de órgão para órgão, fazendo com que a maioria das respostas desta questão se insira na categoria "Outras", onde obtivemos respostas como: gerentes de diversas áreas, adjunto II, chefe de serviço, chefes divisão, etc.

O cargo mais indicado na pesquisa é o de Representante de Departamento Pessoal, seguido pelo de Processante. Apenas dois Superintendentes responderam ao questionário. Com exceções dessas ocupações, há uma dispersão muito grande nas demais respostas.



Questões 5 e 6 - Trabalha com alguma atividade relacionada à Acumulação, Abandono de Cargos, Exoneração ou Faltas Interpoladas? Há quanto tempo?

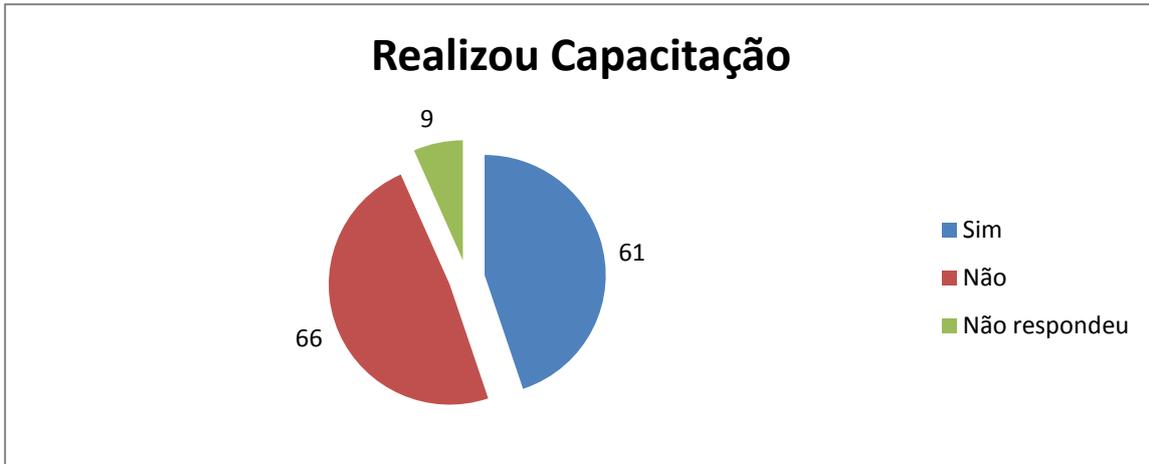


Na questão cinco, foi perguntado ao servidor se ele exerce alguma atividade relacionada a um dos processos em questão (acumulação de cargos, abandono de cargos, exoneração e faltas interpoladas). Como pode ser observado, a maioria dos entrevistados trabalha com pelo menos uma dessas funções. Vale ressaltar ainda que mais de 1/5 dos entrevistados (21,09%) não atua com esses assuntos em sua rotina laboral; dessa forma, a capacitação não terá aplicação imediata para esses interessados.

No segundo gráfico, constata-se que 55,47% das pessoas executam algum desses processos há mais de cinco anos, enquanto apenas oito realizam essas atividades há menos de um ano.

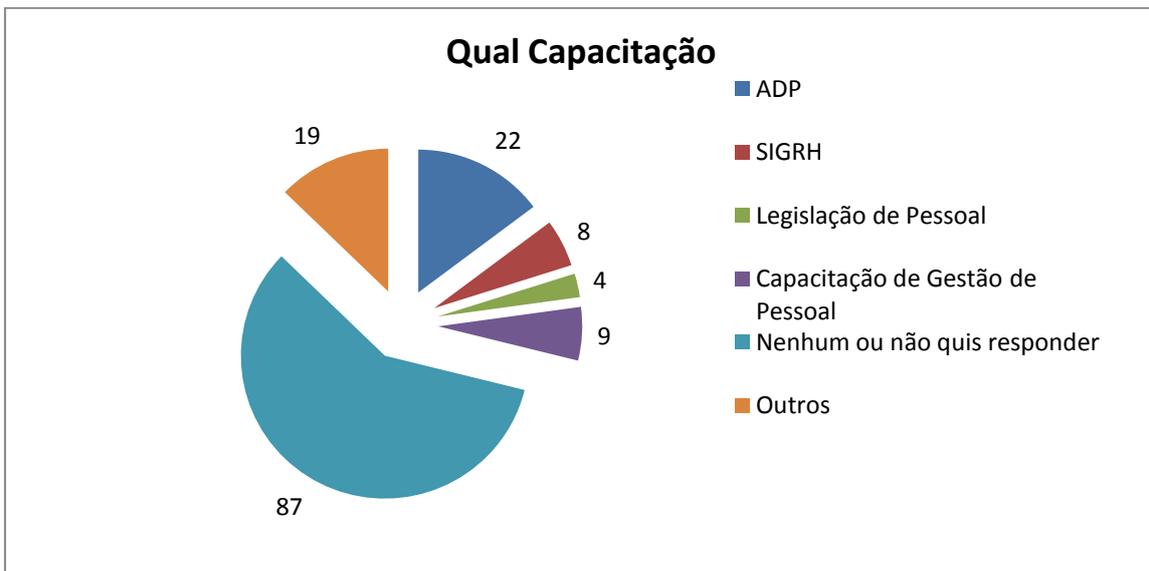


Questão 7- Você já participou de alguma capacitação relacionada à sua função?



As respostas da questão sete foram bem divididas, mas, ainda assim, a maioria dos servidores não participou de nenhuma capacitação relacionada à sua função.

Questão 8 – Qual capacitação você realizou?



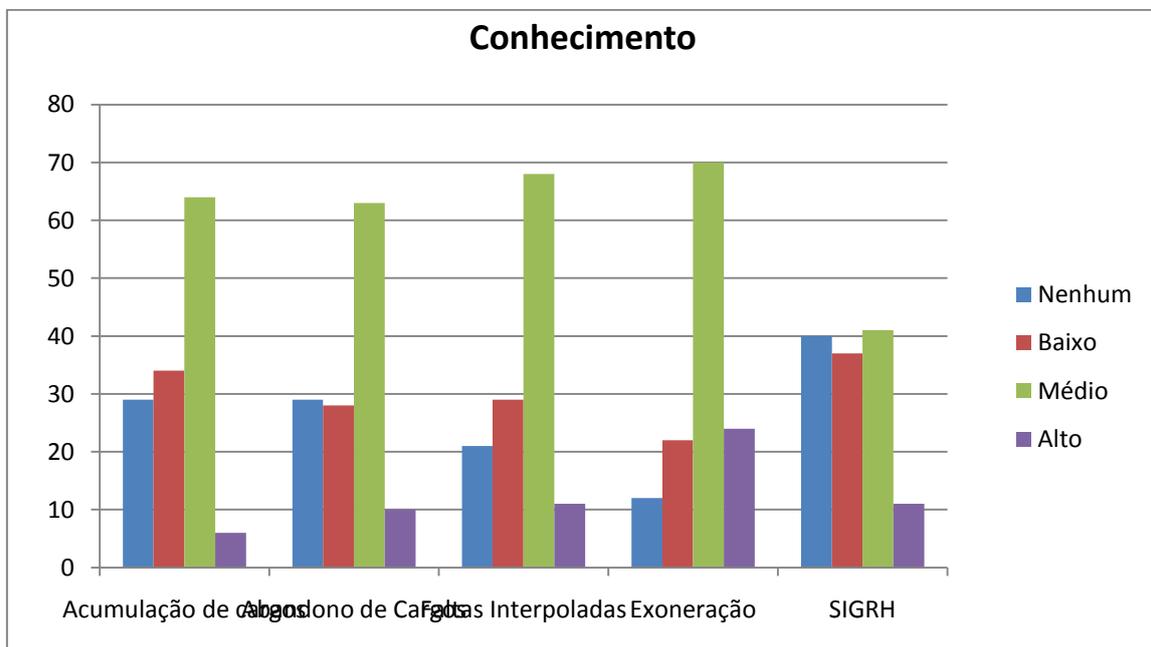
Esta é uma questão fundamental para a realização da capacitação da Rede de Normas e Deveres. De acordo com a pergunta anterior, 66 pessoas não fizeram nenhum curso voltado para sua área de atuação, impactando nas respostas da questão oito, onde 87 servidores não responderam à pergunta.



Pode ser observado ainda que, dentre os servidores que já realizaram algum treinamento e responderam a esta questão, a maioria foi habilitado em Agente de Pessoal (ADP) e oito já fizeram capacitação em SIGRH. Vale ressaltar que alguns servidores marcaram mais de uma resposta para a questão.

Questão 9 - Qual é o seu conhecimento acerca dos seguintes assuntos:

Abandono de Cargos, Acumulação de Cargos, Exoneração e Faltas Interpoladas?

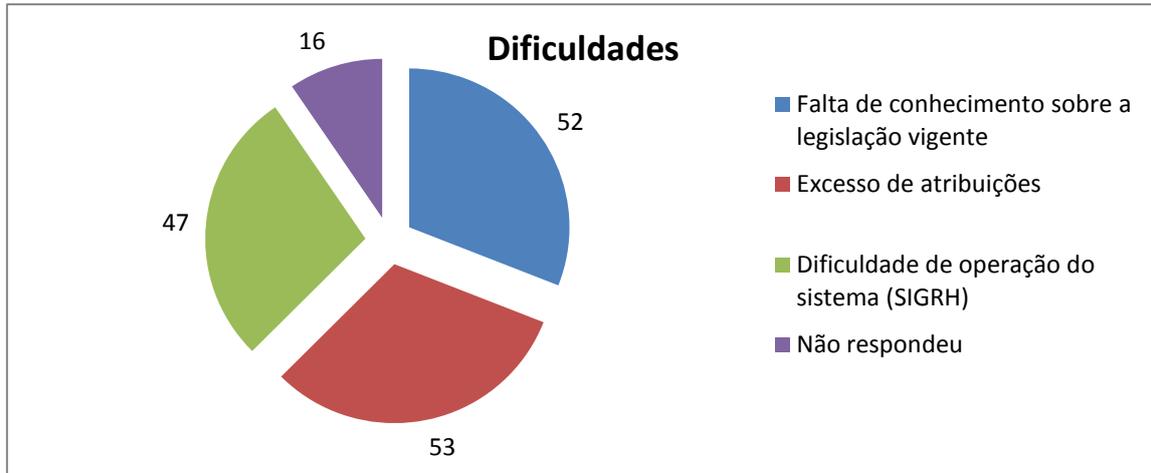


O objetivo da questão nove é analisar o nível de conhecimento dos servidores estaduais quanto aos processos executados na Rede em questão. Em uma avaliação geral do gráfico acima, podemos ver que pouquíssimos profissionais consideram saber muito acerca de algum dos processos, enquanto a maioria acredita ter uma compreensão média.

Além disso, pode-se afirmar que o processo de exoneração teve a melhor avaliação média, apresentando 24 servidores com conhecimento alto e 70 com entendimento médio. Já o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) obteve o pior resultado: 40 entrevistados não possuem noção sobre o sistema e 37 têm baixa percepção.

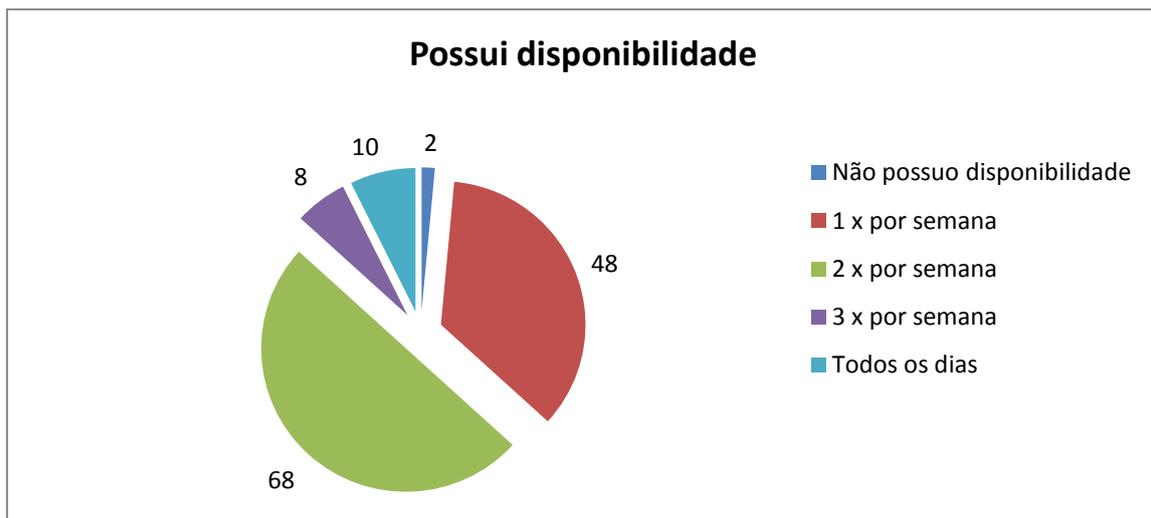


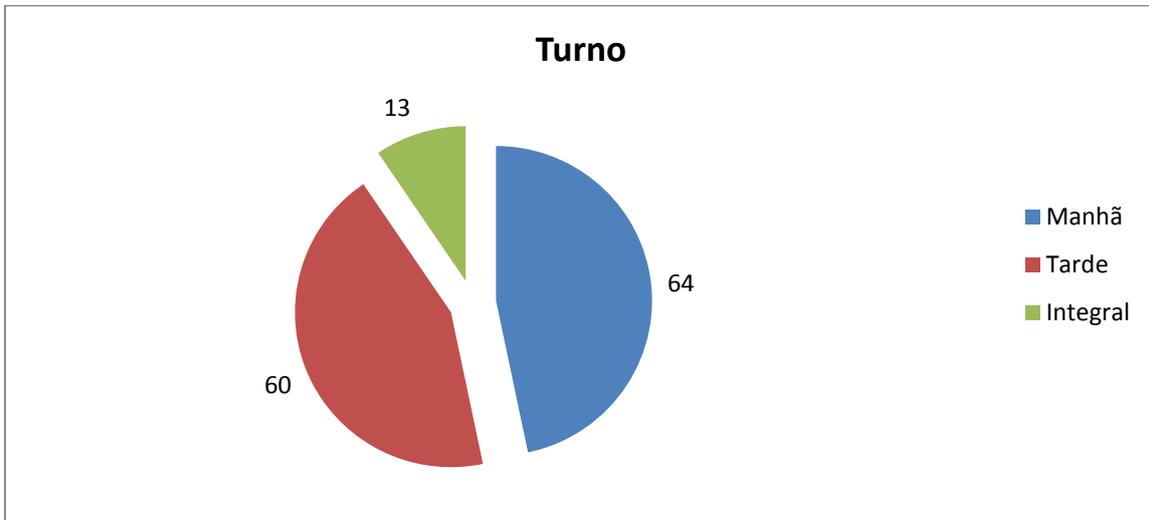
Questão 10 - Quais são as suas principais dificuldades no exercício de sua função?



A pergunta 10 foi realizada visando à identificação dos principais *gaps* no exercício da função de cada servidor. Segundo o gráfico acima, podemos perceber que as respostas estão bem distribuídas e 16 pessoas preferiram não responder. Mesmo assim, o excesso de atribuições foi considerada a maior dificuldade dos entrevistados. Vale ressaltar que alguns servidores marcaram mais de uma resposta para a questão.

Questão 11 - Qual é a sua disponibilidade para a realização da capacitação?



Questão 12- Qual Turno?

As questões 11 e 12 apontam a situação dos servidores quanto à disponibilidade e à preferência de turno para a capacitação da Rede. Metade informou dispor de dois dias na semana para se capacitar, enquanto 37,5% possuem apenas um dia na semana. Vale ressaltar que dois entrevistados declararam não ter disponibilidade para a realização da capacitação.

Quanto ao turno, a maioria das pessoas prefere o período da manhã, mas as respostas estão bem divididas entre manhã e tarde, apenas 13 profissionais preferem o turno integral. Vale ressaltar que um servidor marcou mais de uma resposta para a questão.



ANEXO II – Produtos

Etapa	Ações Produzidas
Modelagem de Processos	Produção / Revisão de 3 (três) manuais de processos
Formalização	Elaboração de 6 (seis) minutas de decreto para a formalização das Redes.
	Elaboração de 1 (uma) minuta de decreto do Sistema de Planejamento e Orçamento (SISPO).
Plano de Comunicação	Criação de 4 (quatro) sites.
	Criação da identidade visual (logo, folder, capa de apostila, <i>template</i>).
	Produção de 1 (um) manual de criação da Rede.
	Produção de 2 (duas) cartilhas de orientação: para o instrutor e para o aluno.
	Produção de 1 (uma) cartilha de perguntas frequentes.
Plano de Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de 4 (quatro) programas de capacitação: - 21(vinte e uma) disciplinas; - 356 (trezentos e cinquenta e seis) horas de carga horária total. -23(vinte e três) turmas capacitadas no ano de 2013.



AUTORIA

Juliana d'Escoffier di Stasio – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG/RJ.

Endereço eletrônico: jstasio@planejamento.rj.gov.br

Maria Gabriela de Nunes Rodrigues – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG/RJ.

Endereço eletrônico: gabrielarodrigues@planejamento.rj.gov.br

