

**PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO EM
INFRAESTRUTURA LOCAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do
grau de Especialista em Gestão Pública com
ênfase em governo Local.

Aluno: Luciana de Souza Fernandes

Orientadora: Profa. Ms. Márcia Costa A. da
Silva

Brasília – DF

Junho/2018

PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO EM INFRAESTRUTURA LOCAL

Autora: Luciana de Souza Fernandes

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

Capacitação de servidores municipais; infraestrutura local; melhoria dos serviços públicos.

Os serviços de infraestrutura local são os de mais fácil percepção pelos cidadãos pelo fato de estarem mais próximos do seu cotidiano e afetarem diretamente a rotina da Cidade.

A efetividade na prestação desses serviços públicos está diretamente ligada à qualidade e profissionalização dos servidores públicos.

A falta de capacitação dos servidores impacta no planejamento, execução e fiscalização dos serviços de infraestrutura local, comprometendo a sua eficácia e influenciando negativamente a opinião pública.

A criação de Programas de Capacitação na Área de Infraestrutura Local tem por objetivo o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências dos servidores municipais de forma a possibilitar a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes que favoreçam a melhoria da qualidade dos serviços públicos, ao mesmo tempo em que também proporciona a modernização das estruturas de gestão.

SUMÁRIO		
1.	Diagnóstico	3
	1.1. Definição do problema	3
	1.2. Contexto/justificativa do problema	4
	1.3. Metodologia de coleta de dados	5
	1.4. Localização do Plano de Intervenção	6
	1.5. Público alvo	6
	1.6. Valor previsto	7
	1.7. Duração	7
	1.8. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora	7
2.	Objetivos	8
	2.1. Objetivo geral	8
	2.2. Objetivos específicos	8
3	Marco técnico e teórico	9
	3.1. O Princípio da Eficiência na CRFB/88 e a necessidade de atuar com eficiência e eficácia na Administração Pública	9
	3.2. O Princípio da Transparência e a maior participação cidadão na fiscalização da gestão pública municipal	10
	3.3. Alinhamento com a Agenda 2030 da ONU	11
	3.4. Estímulo à visão sistêmica em lugar do enfoque e ação setorial fragmentados	11
	3.5. Modernização das estruturas de gestão por meio da capacitação dos servidores públicos	12
	3.6. Inovação e criatividade para melhor gestão dos recursos públicos	13
	3.7. Motivação como fator para a melhoria da gestão pública	14
	3.8. A aprendizagem organizacional como instrumento de desenvolvimento	18
	3.9. A necessidade da capacitação e aperfeiçoamento de competências dos servidores públicos	21
	3.10. Trilhas de aprendizagem	22
4	Escopo	24
	4.1. Diagnóstico	24
	4.2. Modelagem	25
	4.3. Preparação	28
	4.4. Execução	30
	4.5. Encerramento	31
	4.6. Estrutura Analítica do Projeto	33
	4.7. Não escopo do Projeto	34
	4.8. Levantamento de restrições, premissas e riscos	34
	4.9. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos no Projeto	35
	4.10. Quadro de trabalho / equipe do Projeto	37
5	Cronograma do Projeto	38
6	Estratégia de monitoramento e avaliação do Projeto	39
7	Considerações finais	39
8	Referências bibliográficas	41

1. DIAGNÓSTICO

A falta de capacitação dos servidores públicos na área de infraestrutura local afeta a qualidade na prestação desse tipo de serviço público, tornando-o mal avaliado pela população.

1.1. Definição do Problema

O Município do Rio de Janeiro possui em seus quadros cerca de 120 (cento e vinte) mil servidores na administração direta e indireta. A atuação desses servidores impacta no cotidiano da cidade e gera percepção positiva ou negativa junto à população, a depender da forma como o serviço público é prestado e do resultado que por ele é produzido.

A Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, desde o ano de 2012, tem investido no desenvolvimento e capacitação dos líderes e gestores públicos municipais através do Instituto Fundação João Goulart. As ações são voltadas a formação de executivos do nível estratégico e, também, dos servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas, tendo por finalidade a modernização da Administração para uma gestão de alta performance.

Recentemente, por meio do Decreto nº 44.495, de 09 de maio de 2018, foi criada na estrutura organizacional do Instituto Fundação João Goulart a Coordenadoria do Programa de Capacitação em Gestão, que tem por objetivo a promoção de capacitação técnica para os gestores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Dessa forma, ampliou-se a atuação do Instituto Fundação João Goulart para contemplar o desenvolvimento dos gestores das mais diversas áreas de atuação no âmbito do Município do Rio de Janeiro, e não só dos executivos do nível estratégico e Líderes Cariocas.

Essa estratégia tem o cunho de possibilitar a elevação do potencial das lideranças e gestores da Prefeitura do Rio de Janeiro, proporcionando melhores resultados na Administração.

Entretanto, não estão previstas ações de capacitação para os servidores que não sejam gestores, o que pode influenciar no resultado da execução dos serviços. Isto porque, em razão do desnivelamento de conhecimento, a comunicação organizacional entre gestores e

liderados tende a ser dificultada, causando baixo rendimento e influenciando na qualidade dos serviços prestados à população.

A falta de nivelamento de conhecimento técnico entre gestores e liderados das mais diferentes áreas da Administração Pública Municipal tem o potencial de inviabilizar a produção de melhores resultados na execução dos serviços públicos.

1.2.Contexto / Justificativa do Problema

A capacidade do Município em oferecer qualidade de vida para os seus habitantes está diretamente relacionada à gestão dos serviços públicos de sua competência.

Os serviços públicos ligados à infraestrutura local são os que mais impactam o cotidiano dos cidadãos, uma vez que têm por objetivo proporcionar condições básicas para o bem-estar social.

As reclamações mais registradas pela população carioca na Central de Atendimento da Prefeitura do Rio de Janeiro – 1746 estão relacionadas à área de infraestrutura, como iluminação pública, sinalização vertical de trânsito, serviços de transportes, conservação de vias e limpeza urbana, por exemplo, conforme demonstrado na Figura 1.

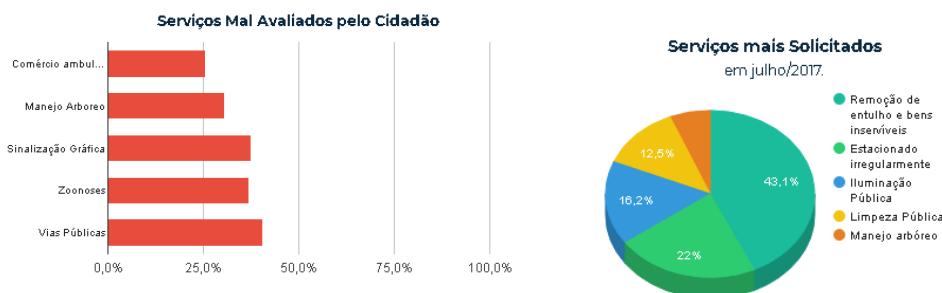
FIGURA 1



Fonte: <http://www.1746.rio/>

De acordo com a Figura 2, segundo as estatísticas da Central 1746, dos 5 (cinco) serviços públicos mais mal avaliados pelo cidadão, 3 (três) estão ligados à área de infraestrutura:

FIGURA 2



Fonte: http://www.1746.rio/?page_id=5

Por essa razão, é de suma importância cuidar da forma como esses serviços são prestados, principalmente, por meio de quem eles se exteriorizam: o servidor municipal.

Para obter uma gestão eficiente e eficaz em infraestrutura local é preciso que a Administração qualifique o quadro de servidores dessa área, a começar pelos gestores que desempenham funções estratégicas, mas sem deixar de contemplar aqueles que possuem funções de natureza tática e operacional.

O desenvolvimento de competências dos servidores, por meio de formação e treinamento específicos, facilita a comunicação do gestor, proporcionando alinhamento de expectativas e convergindo o foco para o resultado pretendido através de ações mais assertivas.

Com isso, os recursos públicos (tanto financeiros como de capital humano) são otimizados, gerando economia para o Município e beneficiando a população.

1.3. Metodologia de Coleta de Dados

A presente proposta de Plano de Intervenção originou-se da análise de dados da Central de Atendimento da Prefeitura do Rio de Janeiro – 1746 que refletem a necessidade de

melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos ligados à área de infraestrutura local.

Para o desenvolvimento do presente Plano de Intervenção foi realizada pesquisa caracterizada como estudo de caso, utilizando-se como técnica para o levantamento das informações a análise de dados históricos da Central 1746 e a realização de entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas foram realizadas com gestores estratégicos e operacionais e também com funcionários do nível operacional. As informações coletadas serviram de base para a análise da eficiência da gestão, levando em consideração aspectos relacionados à comunicação, motivação, capacitação e desenvolvimento.

A primeira parte da pesquisa concentrou-se no levantamento de dados históricos da Central 1746 para identificar os serviços mais críticos da área de infraestrutura em relação à prestação de serviços.

A segunda parte consistiu na compatibilização dos dados registrados na Central 1746 com as informações obtidas junto aos responsáveis pela prestação dos serviços, contrapondo com as opiniões e percepções dos entrevistados.

1.4. Localização do Plano de Intervenção

O presente Plano de Intervenção ocorrerá na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, mais especificamente, nos órgãos com atribuição de prestar serviços públicos na área de infraestrutura local.

1.5. Público-Alvo

Atualmente há na Prefeitura do Rio de Janeiro cerca de 120 (cento e vinte mil) servidores, dos quais, cerca de 30% atuam na área de infraestrutura local. Com a implantação do presente Plano de Intervenção, não somente esses servidores serão impactados como também a população carioca de cerca de 6,5 milhão de habitantes.

1.6. Valor Previsto para o Projeto

Diante do momento de austeridade por que passa o Município do Rio de Janeiro e de todas as dificuldades financeiras enfrentadas atualmente pela Administração Pública Municipal, vislumbramos como alternativa para viabilizar o presente Projeto a formação de parcerias com escolas de governo das esferas federal, estadual e de outros municípios, organismos internacionais voltados ao desenvolvimento das cidades, entidades da sociedade civil e outros possíveis patrocinadores.

1.7. Duração do Projeto

A duração do presente Projeto de Intervenção é de aproximadamente 1 (um) ano, considerando desde a etapa inicial para o levantamento e análise das necessidades de treinamento com vistas à elaboração do Diagnóstico até o seu encerramento.

1.8. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

O Projeto de Intervenção será gerido pela Coordenadoria do Programa de Capacitação em Gestão do Instituto Fundação João Goulart, vinculado a Secretaria Municipal de Fazenda, da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

2. OBJETIVOS

O principal objetivo do presente Plano de Intervenção é contribuir para a melhoria na prestação dos serviços públicos municipais por meio da capacitação dos servidores para uma atuação eficiente e eficaz.

2.1. Objetivo Geral

O objetivo do Plano de Intervenção proposto é o de desenvolver competências dos servidores para a melhoria da qualidade dos serviços públicos municipais.

O desenvolvimento de competências dos servidores abrange a educação continuada, por meio do processo permanente e regular de aprendizado, com a atualização de conceitos e melhores práticas ligadas à área de infraestrutura.

Esse modelo consolida e gera novos conhecimentos, proporciona o desenvolvimento e aquisição de novas habilidades, aperfeiçoa e modifica atitudes, possibilitando a aplicação do aprendizado nas tarefas diárias, produzindo mais e melhores resultados.

2.2. Objetivos Específicos

- Mapear temas para promoção de ações educacionais;
- Propor novos conhecimentos, habilidades e atitudes;
- Produzir novas respostas e soluções.

A capacitação dos servidores possibilita o desenvolvimento de potencialidades, a aquisição de conhecimento de novas técnicas e processos para o acompanhamento das novas tecnologias e fomenta a iniciativa na identificação e solução de problemas.

O processo de aprendizagem influencia no desempenho profissional, proporcionando resultados positivos que se refletem em maior produtividade e ainda asseguram o pleno exercício da cidadania.

3. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

Inicialmente, trataremos como principais diretrizes norteadoras deste Plano de Intervenção proposto os Princípios da Administração Pública, com esteio no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, com destaque para o Princípio da Eficiência, e também o Princípio da Transparência que possibilitou maior controle e participação da população na gestão pública.

Além dessas diretrizes legais, há ainda conceitos e perspectivas acadêmicas que sustentam o enfoque dado à pesquisa apresentada, bem como à ação proposta, garantindo respaldo técnico ao presente Plano de Intervenção, como passaremos a aduzir na sequência.

3.1. Princípio da Eficiência na Constituição Federal de 1988 e a necessidade de atuar com eficiência e eficácia na Administração Pública

Com a inclusão do Princípio da Eficiência na Constituição Federal de 1988, impôs-se à Administração Pública a busca constante da qualidade, através da adoção de critérios que possibilitem a melhor utilização dos recursos públicos, evitando-se desperdícios e garantindo-se maior rentabilidade social.

Através desse Princípio norteador, buscou-se imprimir ao serviço público uma modernização que exige servidores com mais qualidade profissional. Tal modernização, por certo, enseja que a Administração Pública adote novas dinâmicas para o aperfeiçoamento dos servidores no contexto de aquisição de novas aprendizagens.

A eficiência aplicada ao contexto da Administração Pública induz ao enfoque não só na elaboração das políticas públicas, mas principalmente no exercício das atividades desempenhadas pelo servidor público, ou seja, se este atua de forma competente e produtiva, conseguindo o melhor rendimento com o mínimo de erros e/ou dispêndios, sobretudo, considerando que os recursos geridos são públicos.

Para aumentar a produtividade, melhorando e ampliando a abrangência dos serviços públicos, é necessário investir no servidor, para tornar possível fazer mais com menos, uma vez que os recursos são escassos.

Ainda nesse sentido, de igual importância é que os serviços públicos sejam prestados de maneira a atingir o objetivo pretendido e, até mesmo, superar as expectativas.

Assim é que se verifica a relevância do constante aperfeiçoamento e aquisição de novas aprendizagens pelo servidor com o objetivo de obter maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos municipais.

Nessa conjuntura, o grande desafio da gestão pública é otimizar os recursos disponíveis, sejam estes humanos ou financeiros, garantindo o cumprimento dos objetivos institucionais e proporcionando melhor qualidade na prestação dos serviços públicos.

3.2. O Princípio da Transparência e a maior participação cidadã na gestão pública municipal

A obrigatoriedade de disponibilização de dados orçamentários e financeiros da Administração Pública em linguagem clara e acessível a toda a sociedade interessada, instituído através da Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009, que estabeleceu a transparência fiscal, ampliou o acesso à participação da população nas questões relacionadas à gestão pública. Desse fato decorre a pressão exercida pela sociedade junto ao Município para a melhoria na prestação dos serviços públicos, o que é potencializado pela proximidade desta com o ente municipal, já que não se vive na “união” ou no “estado”.

O acesso à informação possibilitou maior participação cidadã na gestão pública municipal, acarretando aumento no controle da atuação da Administração, sempre com foco na eficiência e eficácia.

Por essa razão, ao pleitear melhores serviços públicos, implicitamente, a sociedade está exigindo que aqueles que são os responsáveis pela sua execução sejam servidores qualificados com as competências necessárias para atuar com a máxima eficácia.

3.3. Alinhamento com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas

Os Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento pautam-se na modernização das estruturas de gestão, com estímulo à visão sistêmica do servidor para produzir um modelo de governança mais integrado, em alinhamento com a Agenda 2030.

A formulação de iniciativas voltadas à aprendizagem e aperfeiçoamento dos servidores está alinhada com a Agenda 2030 no que se refere ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), mais especificamente em sua meta 16.6 que dispõe acerca do desenvolvimento de instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.

3.4. Estímulo à visão sistêmica em lugar do enfoque e ação setorial fragmentados

Os Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento visam produzir um modelo de governança horizontalizada e compartilhada, valorizando o protagonismo do servidor em sua área de atuação e também fomentando a troca de experiências e o desenvolvimento de ações colaborativas em rede.

A rede informal de relacionamento entre servidores de diferentes áreas agiliza e desburocratiza o processo de troca de informações e gera apoio em iniciativas que atravessam os diversos órgãos do Município.

A integração entre servidores é uma grande oportunidade de aumento da produtividade da máquina pública e economia de recursos.

A visão sistêmica em lugar do enfoque e ação setorial fragmentados reforça o entendimento de que “o todo pode ser maior que a soma das partes”, conforme dispõe a Teoria da Gestalt.

Essa teoria considera a integração de partes como maior ganho em oposição à soma do “todo”. E isto porque verifica que a sinergia produzida pela integração das pessoas induz à produção de melhores respostas às situações, satisfaz necessidades e interesses e ainda direcionam para o autodesenvolvimento.

3.5. Modernização das estruturas de gestão por meio da capacitação dos servidores públicos

Para Cingolani (2015), a noção de boa governança está associada à capacidade administrativa. E esta capacidade está relacionada à existência de um corpo administrativo profissional e dotado dos recursos e instrumentos necessários à boa gestão pública (GOMIDE, 2016).

Nesse mesmo sentido, Souza (2016) dispõe que a efetividade das políticas públicas decorre da qualidade e profissionalização dos servidores. O aumento das competências individuais dos servidores afeta o desempenho da Administração e, portanto, sua capacitação representa fator fundamental para o alcance da modernização das estruturas de gestão.

Para Ana Paula Villaça, Secretária de Gestão da Prefeitura de Cuiabá/MS:

discutir gestão pública e também compreendê-la dentro das transformações de uma sociedade, é imprescindível para uma gestão de qualidade. Para isso temos que colocar foco no capital humano. Temos que entender e trazer para as repartições o valor dos servidores para as grandes mudanças estruturais (<http://www.cuiaba.mt.gov.br/gestao/capacitacao-de-servidores-publicos-municipais-inicia-nova-etapa-em-julho/13263>).

O desenvolvimento profissional proporciona aprendizagem e transformação da realidade existente, induzindo a novos comportamentos e à motivação no ambiente

organizacional, desenvolvendo nos servidores a consciência de seu importante papel na sociedade.

A gestão pública se moderniza através dos novos métodos e processos incorporados pelos servidores a partir dos conteúdos ministrados e boas práticas compartilhadas nos programas de capacitação e aperfeiçoamento.

A maior exigência por servidores qualificados justifica a necessidade de capacitação de modo a aparelhar a Administração para enfrentar o crescente desafio do desenvolvimento econômico, urbano e social das cidades.

3.6. Inovação e criatividade para melhor gestão dos recursos públicos

Em tempos de escassez de recursos é fundamental que a gestão pública desenvolva capacidades de inovação para fazer mais com menos.

O gestor público deve ser eficiente e eficaz na administração dos recursos públicos e, a despeito do contexto econômico, por exemplo, deve continuar executando as políticas públicas e prestando serviços sem comprometer a sua qualidade.

Nesse contexto, se percebe a exigência cada vez maior do uso da criatividade e inovação para atuar com responsabilidade no atendimento às demandas da sociedade contemporânea.

Contudo, para estimular a criatividade e inovação na Gestão Pública é necessário, antes de tudo, da criação de um ambiente propício à motivação que gere, conseqüentemente, inovação na organização.

De acordo com Volpato e Cimbalista (2002, p. 83), no artigo “O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações”, publicado na Revista da FAE, a motivação funciona como fonte de inovação e é necessária a adoção de processo motivacional para fortalecer a efetiva participação dos trabalhadores na organização.

No intuito de proporcionar um ambiente motivacional propício à inovação, a Administração Pública deve adotar um modelo de gestão focado no desenvolvimento de capacidades inovativas, criativas, empáticas, colaborativas, com orientação para ação e de livre comunicação.

Ainda segundo Volpato e Cimbalista (2002), o sistema japonês de produção Toyotismo é exitoso no que tange à inovação através da motivação de seus cooperadores. Está

baseado na demonstração de credibilidade ao trabalhador através de transparência num ambiente de respeito mútuo e confiança efetiva.

Para Davel e Vergara (2001), a gestão de pessoas pode ser afetada positivamente através da interação entre trabalho e tecnologia (inovação), educação continuada e abordagem coletiva (trabalho em equipe).

A mudança no ambiente de trabalho gera satisfação e comprometimento, promove a autonomia e responsabilidade, canalizando as idéias e energia de todos. A promoção de senso de finalidade e pertencimento torna o trabalhador participante do processo e não mais mero executor de tarefas.

Dejours (1992) ensina que o trabalhador que não conhece a própria significação de seu trabalho na empresa sente-se inútil.

Por isso, a organização precisa estar atenta ao ser humano e demonstrar para o trabalhador o quanto ele é importante se quiser construir um ambiente propício à motivação e ao exercício da criatividade.

A valorização do capital humano no que diz respeito ao reconhecimento do potencial e conhecimento dos colaboradores produz um ambiente de estabilidade e lealdade.

O desenvolvimento de competências baseado em bom fluxo de informação, responsabilidade e confiança mútua gera um ambiente de trabalho mais produtivo, agradável e propício à inovação.

O estímulo à criatividade enseja senso de responsabilidade e acarreta a motivação do servidor, aliada à satisfação pela qualidade do ambiente de trabalho e das relações interpessoais.

3.7. Motivação como fator para a melhoria da Gestão Pública

A motivação no contexto da Administração é necessária para rever processos administrativos com foco na eficiência e eficácia.

Para tanto, é necessário focar em programas permanentes de capacitação dos servidores e na criação de um ambiente propício à aprendizagem.

O gestor público deve valorizar o capital humano, levando em consideração as desigualdades humanas, pois o processo de motivação se dá de forma intrínseca – afeta a forma como a pessoa enxerga o trabalho e a vida.

Para uma gestão pública de resultados é preciso o desenvolvimento do processo motivacional através de um conjunto claro de valores da Administração Pública, sendo necessário sair do modelo tradicional de gestão de pessoas para uma abordagem estratégica de recursos humanos. Nesse tipo de gestão, o comprometimento e o exercício de iniciativa são exaltados pelo superior hierárquico, que desempenha papel de facilitador ou de *coach* (DAVEL e VERGARA, 2001).

Dentre os principais problemas atualmente enfrentados pelo gestor público estão: falta de comunicação entre setores; falta de feedbacks entre chefias e trabalhadores; falta de planejamento; e excessivo controle nas proposições individuais ou de grupo.

A motivação na Administração Pública é relevante para o servidor ter sentimento de propósito e de pertencimento. Quando o sujeito entende a importância do seu papel na organização é capaz de aprender, assumir compromissos e alcançar maturidade profissional.

Para fomentar a motivação na Administração Pública é necessário que a atividade desenvolvida represente importância para a vida do servidor, estando alinhada a um propósito mais elevado que é o de servir aos outros e contribuir para melhorar o mundo.

Para Ana Cláudia Daflon Lesçaut, Coordenadora Técnica de Desenvolvimento em Liderança, do Instituto Fundação João Goulart, a efetividade na prestação do serviço público aliado a um senso de propósito do servidor é capaz de deixar um legado permanente para a Administração.

Segundo Spector (2002), a motivação é um estado interior que conduz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos.

A motivação é responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços voltados para o alcance de determinadas metas. Assim, o esforço empregado para a realização de uma tarefa, a escolha do comportamento específico diante de uma situação concreta e o empenho contínuo e engajado para o desempenho do trabalho são fatores intrínsecos ao indivíduo e que afetam diretamente a organização.

O modelo clássico de motivação proposto por Robbins (2004, p.46) descreve que o estado de necessidade nas pessoas estabelece um estado de tensão, interpretado como vontade e que mobiliza o comportamento em busca da satisfação dessa necessidade e redução da tensão inicial.

No campo da motivação, algumas teorias explicam o que motiva as pessoas e quais fatores aumentam a motivação, produtividade e satisfação dos trabalhadores.

A **Teoria da Hierarquia das Necessidades**, formulada por Abraham Maslow, indica que há uma hierarquia de cinco necessidades para o ser humano, sendo todas igualmente importantes mas diferidas em prioridade e força relativa. São elas: fisiológicas, proteção e segurança, sociais, estima e autorrealização.

Essas necessidades são representadas por uma pirâmide, estando as básicas (fisiológicas e proteção e segurança) no nível baixo e as relacionadas ao social, estima e autorrealização no nível alto.

No contexto do trabalho, as necessidades de nível baixo possuem satisfação extrínseca, ou seja, são atendidas externamente por meio dos salários e da estabilidade do emprego.

Já as necessidades do nível alto são satisfeitas de forma intrínseca, ou seja, mediante o atendimento das necessidades de foro íntimo do indivíduo. Ser aceito, dar e receber atenção, ter o respeito dos outros, reconhecimento, autorrespeito, confiança, competência, capacidade de realização, independência, liberdade e desenvolvimento do potencial são fatores intrínsecos que merecem especial atenção da organização na gestão dos recursos humanos.

Assim, depreende-se que a função essencial da organização é a de desencadear o potencial de seus colaboradores pois, como afirmou McGregor: “um pessoa corretamente motivada pode atingir melhor os seus próprios objetivos dirigindo seus próprios esforços para a realização dos objetivos da empresa” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, P.61).

Através das **Teorias X e Y**, McGregor propõem duas visões do ser humano: uma negativa (Teoria X) e uma positiva (Teoria Y). Esta última propõe que a organização, de forma democrática, auxilie os colaboradores a amadurecer, deixando-os assumir cada vez mais o autocontrole, o que somente é possível se houver um ambiente flexível onde conseguem obter a satisfação das necessidades sociais, de estima e de autorrealização.

Outro autor que desenvolveu importante estudo no campo da motivação foi Frederick Herzberg (1923-2000). Através da **Teoria dos Dois Fatores** estabelece que o comportamento no trabalho é orientado por dois fatores: higiênicos ou extrínsecos e motivacionais ou intrínsecos.

Para Herzberg, os fatores higiênicos ou extrínsecos são aqueles ligados ao contexto do trabalho. Quando estes fatores estão em boas condições, apenas evitam a insatisfação do colaborador. E, quando são ruins, provocam a insatisfação.

Já os fatores motivacionais ou intrínsecos são aqueles relacionados à natureza da tarefa desempenhada e que podem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a autorrealização. Quando estes fatores são bons, levam à satisfação, mas, quando ruins, a bloqueiam.

David McClelland estudou as pessoas nas organizações e criou o conceito de competências comportamentais como grandes diferenciadoras de desempenho.

Através da **Teoria das Necessidades**, McClelland identificou fatores que demonstram a grande necessidade de realização das pessoas e sua predisposição para lutar por sucesso.

Essa teoria se baseia no atendimento às seguintes necessidades: (i) *realização* através da luta pelo sucesso, caracterizada pela execução de tarefas difíceis e com expectativa de receber aprovação positiva; (ii) *associação* caracterizada pelo desejo de admiração, respeito e aceitação dos outros, preferindo a cooperação sobre a competição; e (iii) *poder* consubstanciado pela direção e influência sobre as outras pessoas, representada por *status*, prestígio e posição na sociedade.

Para McClelland, a realização está relacionada à motivação pelo êxito, que pode ser alcançado por meio da repetição do comportamento eficaz.

Outro importante estudo na área da motivação é a **Teoria do Fluxo e Trabalho Qualificado**, desenvolvida por Mihaly Csikszentmihalyi que defende que a atividade em si e o sentimento experimentado são a recompensa que satisfaz o indivíduo, pois o estado de “fluxo” é caracterizado pela harmonia produtiva.

A satisfação duradoura ocorre quando há envolvimento ativo com o trabalho diante de uma tarefa bem definida, desafiadora e ao alcance de sua capacidade, despertando o potencial criativo latente no interior do indivíduo (estado de fluxo).

Segundo Vecchio (2008), fluxo corresponde ao estado de grande concentração que ocorre quando as pessoas se dedicam a tarefas desafiadoras e orientadas a metas adequadas às suas aptidões e talentos.

Hackman e Oldham criaram a **Teoria das Características das Funções** ou *Job Diagnostic Survey* (JDS), na qual sustentam cinco características do trabalho como responsáveis por fazer da função uma fonte de motivação.

Assim, o fato da atividade não ser repetitiva, exigindo competências e conhecimentos diversificados (variedade), com resultado visível (identidade), capaz de produzir impacto na vida dos outros (significado), com certo nível de independência no

planejamento e na forma de execução (autonomia), bem como a obtenção de informação a respeito do progresso na execução da tarefa e desempenho alcançados (feedback), constituem fatores que motivam os colaboradores na realização do trabalho com eficiência e eficácia.

É indiscutível a importância do fator humano na organização. Por essa razão, é fundamental compreender que a motivação que impulsiona as pessoas a serem melhores profissionais e estarem comprometidas com o resultado do trabalho está relacionada às suas emoções, necessidades e vontades.

Nessa perspectiva, a organização assume papel fundamental para o desenvolvimento de seus colaboradores quando proporciona a melhoria do clima organizacional através da sua transformação para uma produzir um ambiente propício à aprendizagem contínua.

3.8. A aprendizagem organizacional como instrumento de desenvolvimento

O mundo está em constante mudança. A velocidade da informação e a inovação tecnológica promovem alterações significativas e constantes no contexto social.

É certo que essas alterações impactam nas organizações, sejam estas públicas ou privadas. E, para que as organizações se mantenham competitivas e atuais, precisam renovar constantemente seus métodos e técnicas de trabalho.

Nesse sentido, a gestão pública precisa se atualizar constantemente, compreendendo os novos cenários sociais para melhor interpretar e atender às demandas da população, sob pena de ser ineficaz na aplicação das políticas públicas.

O servidor público possui papel fundamental nesse processo por ser o responsável pela interpretação da realidade na execução dos serviços públicos. Portanto, de suma importância que a Administração invista na sua aprendizagem e aperfeiçoamento, com vistas a produzir mais e melhores resultados, otimizando os recursos públicos que são tão escassos.

Com a aprendizagem organizacional, a Administração investe no capital humano, valorizando a realidade histórico-cultural e social de seus colaboradores, oferecendo espaço para o diálogo e para a construção de conhecimento.

Para SILVA (2008, p. 37), no artigo ‘Treinamento, desenvolvimento e educação como estratégia para o aperfeiçoamento de competências dos servidores públicos’:

a ampliação dos debates sobre aprendizagem organizacional (learning organization), capital intelectual e a gestão do conhecimento que inserem novos valores e elementos aos tradicionais métodos de treinamento e desenvolvimento e também contribuem para a mudança de paradigma da área de TDE (Treinamento, Desenvolvimento e Educação – destaque nosso).

O ambiente propício à participação coletiva oportuniza a troca de idéias entre os mais diferentes níveis de profissionais e contribui para a melhoria da cultura organizacional, desencadeando o processo de aprendizagem contínua.

A aprendizagem organizacional é um instrumento de grande valor para a gestão pública porque qualifica o quadro de servidores, desde os gestores que desempenham funções estratégicas até os colaboradores que possuem funções de natureza operacional.

O desenvolvimento dos servidores num ambiente de aprendizagem facilita a comunicação com o gestor, proporciona alinhamento de expectativas e converge o foco para o resultado pretendido através de ações mais assertivas.

De acordo com Senge (1992), para que o aprendizado aconteça, a liderança mais importante não vem de quem está no topo da pirâmide, mas dos “líderes de linha locais”, ou seja, líderes de equipes, gerentes e chefes de operações de unidades de produção.

Em seu livro ‘A Quinta Disciplina’, Peter Senge (1992) afirma que

os seres humanos aprendem realmente quando há mudanças fundamentais na sua maneira de ver o mundo e alterações significativas de suas capacidades. E ter mais informações não provoca estas alterações. Talvez muito, muito raramente [...]. As pessoas aprendem no dia a dia, ao longo do tempo.

Para fomentar a aprendizagem organizacional é fundamental o engajamento de todos os membros da organização.

Segundo Senge (1992), para que uma organização se torne de “aprendizagem” é necessário que sejam incorporadas cinco disciplinas como programas permanentes de estudo e prática:

- Domínio pessoal – expansão das capacidades pessoais com vistas à obtenção dos resultados desejados, criando ambiente de estímulo ao alcance das metas pactuadas;

- Modelos mentais – reflexão e esclarecimento contínuos para melhorar a imagem que se tem do mundo, com a finalidade de moldar atos e decisões;
- Visão compartilhada – estímulo ao engajamento do grupo em relação ao futuro através da criação e elaboração dos princípios e diretrizes traçados;
- Aprendizado em equipe – transformação das aptidões coletivas ligadas ao pensamento e comunicação, de modo que sejam desenvolvidas inteligência e capacidade maiores que a soma dos talentos individuais;
- Pensamento sistêmico – compreensão das forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas, permitindo a mudança com maior eficácia através de ação mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico.

É de suma importância que essas cinco disciplinas funcionem conjuntamente. O pensamento sistêmico deve reforçar cada uma das outras disciplinas, corroborando o princípio da Teoria da Gestalt que indica que “o todo pode ser maior que a soma das partes”.

A Teoria da Gestalt considera a integração de partes em oposição à soma do “todo”, buscando compreender como as pessoas percebem, aprendem, recordam e processam as informações. Ajuda a interpretar o comportamento das pessoas a partir de influências pessoais como: as atitudes às quais estão habituadas a responder às situações; motivações por trás de necessidades insatisfeitas; interesses que direcionam o foco de sua atenção; experiências que induzem a manter o status quo; e expectativas que orientam a sua visão.

Ainda sobre o tópico da aprendizagem organizacional, Daniel Kim (apud FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002), lastreado nos estudos de SENGE, considera que o conhecimento operacional precisa estar associado ao conhecimento conceitual e ambos precisam acontecer em todos os níveis da organização.

Assim, o conhecimento operacional (*know-how*) deve caminhar lado a lado ao conhecimento conceitual (*know-why*), pois a aquisição e desenvolvimento tanto de habilidades físicas para produzir ações quanto da capacidade para articular conhecimentos sobre uma determinada experiência são essenciais para o funcionamento de uma organização.

Os autores consideram que os programas de aprendizado podem ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva de uma organização. Para Senge (1992), uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro. Portanto, a aprendizagem se mostra como fator primordial ao seu desenvolvimento.

3.9. A necessidade da capacitação e aperfeiçoamento de competências dos servidores públicos

De acordo com Pepino de Paula (2017 apud BRANDÃO, 2007), “competência está ligada ao conceito de capacitação, uma vez que resulta da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA’s) adquiridas por meio de ações de aprendizagem formais ou informais”.

O conceito de competência no nível individual está associado aos seguintes aspectos: (i) aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho; (ii) capacidade de mobilizar recursos e colocar em prática conjunto de saberes; (iii) busca de melhores desempenhos; e (iv) atributos relacionados ao indivíduo no trabalho (PEPINO DE PAULA, 2017 apud FERREIRA e ABBAD, 2014).

Nesse sentido, as necessidades de capacitação e aperfeiçoamento decorrem da existência de lacunas de competência, quando são observadas discrepâncias entre o que é executado e como deveria ser executado.

Segundo Pepino de Paula (2017 apud AKSU, 2005), “a necessidade de treinamento seria o hiato entre o sucesso esperado e o sucesso real de uma organização ou indivíduo”.

Diante de tantas e tão ágeis mudanças no mundo, fruto da inovação tecnológica e do impacto por ela produzido no contexto social, a Administração Pública deve se manter sempre atualizada mantendo em seus quadros pessoal constantemente desenvolvido e/ou aperfeiçoado nos novos métodos e técnicas de trabalho.

Para Silva (2008), a estratégia para o aperfeiçoamento dos servidores públicos deve considerar “variáveis do ambiente, como inovação acelerada, cenários onde prevalece a incerteza, a complexidade tecnológica e as mudanças no comportamento dos indivíduos e da sociedade”.

A constante renovação do conhecimento requer a adoção de um processo contínuo e sistemático de treinamento, desenvolvimento e educação dos servidores públicos, com vistas à melhor interpretação da realidade vigente.

Para a Professora Márcia Costa A. Silva (2008), da Escola Nacional de Serviços Urbanos do Instituto Brasileiro de Administração Municipal, no que se refere ao desenvolvimento de competências dos servidores públicos:

[...] premente necessidade de se desenvolver e/ou aperfeiçoar, em um processo sistemático e contínuo, as competências dos servidores públicos, como parte de uma estratégia mais ampla que compreende alinhar competências pessoais e organizacionais.

3.10. Trilhas de aprendizagem

As trilhas de aprendizagem representam uma alternativa ao desenvolvimento profissional em um contexto de gestão por competências.

Nesse sentido, vale destacar que o conceito de competência possui três dimensões (conhecimento, habilidade e atitude) e se exterioriza através da sua combinação durante a execução do trabalho pelo servidor.

A metodologia das trilhas se caracteriza pela disponibilização de diversas opções de aprendizagem, abrindo um leque de novas oportunidades por meio do qual o indivíduo detém mais autonomia e gestão do interesse e do tempo.

Considerando que cada indivíduo tem seus gostos e preferências, “seria mais motivador, produtivo e prazeroso se o empregado pudesse eleger, dentre diversas opções de aprendizagem, a mais adequada para si” (SILVA, 2008 *apud* LE BOTERF, 1999).

Esse novo formato de aprendizagem possibilita o acesso aos conteúdos indicados para o desenvolvimento de acordo com a disponibilidade do indivíduo; aumento da utilização dos serviços providos pela instituição; expansão das estratégias de aprendizado através de novas tecnologias que dão suporte tanto à aprendizagem formal como à informal; fornecimento de meios para o desenvolvimento de métodos inovadores de ensino e de treinamento, utilizando os novos recursos de computação e de mobilidade; otimização do tempo, permitindo acessar o conteúdo em situações em que seja possível o melhor uso do tempo.

Para Silva (2008), “na modelagem de programas de TDE, há de se considerar os novos recursos das tecnologias da informação (TI) e da comunicação (TC) e os novos formatos que se mostrem adequados à noção de aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.

A Trilha de Aprendizagem torna possível o conhecimento sistematizado, ampliando-se o ato educativo para além do ambiente de treinamento, tornando o processo de ensino e aprendizagem algo mais interativo e de caráter colaborativo.

Para Silva (2008), essa estratégia considera o indivíduo como parte de um contexto social e organizacional mais amplo, extrapolando as delimitações do cargo.

A motivação do indivíduo opera a retenção do conhecimento e seu maior engajamento. Tanto o indivíduo, que se sente mais valorizado, quanto a organização, que melhor se desenvolve, se beneficiam desse processo. É uma relação ganha-ganha.

As trilhas de aprendizagem permitem o uso de todo o tipo de didática e mídias possíveis para atingir o desejo da organização de ter em seus quadros colaboradores com as competências necessárias ao seu desenvolvimento.

Para Silva (2008), as “trilhas de aprendizagem conferem maior autonomia e poder de decisão aos indivíduos que podem traçar seu plano de desenvolvimento, respeitando seu ritmo, preferências e expectativas pessoais”.

4. ESCOPO DO PROJETO

O presente Plano de Intervenção tem como proposta para a melhoria na prestação dos serviços públicos municipais ligados à infraestrutura a criação de programas de capacitação, atendendo à necessidade do desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) pelos servidores.

As ações de capacitação serão dimensionadas de acordo com a necessidade da área relacionada à infraestrutura local, podendo ser promovidas através de parceria com instituições públicas ou privadas, de forma presencial ou à distância, podendo, inclusive, utilizar como facilitadores/instrutores servidores do Município especialistas na temática a ser ministrada.

O escopo do presente Projeto consiste na modelagem e customização de cursos e programas de capacitação e aperfeiçoamento através da identificação de lacunas objetivas de competências, identificadas por meio de requisição formal dos gestores ou através da coleta e análise de dados.

Para elaboração dos Programas serão considerados os processos de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação, conforme ensina Silva (2008).

Ainda conforme a autora, na elaboração de Treinamento, Desenvolvimento e Educação para a organização deve-se ter em conta essas ações, respeitada a seguinte ordem: (i) Mapeamento de necessidades; (ii) Modelagem de programas; (iii) Execução de programas; e (iv) Acompanhamento e avaliação de programas.

Portanto, o escopo do presente Projeto de Intervenção contempla as seguintes iniciativas:

4.1. Diagnóstico

O Diagnóstico tem por objetivo a identificação das demandas que podem ser melhoradas através de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Se constitui em um mapeamento das necessidades no intuito de promover o alinhamento entre o desenvolvimento das competências individuais ao desenvolvimento da estrutura organizacional.

Para resolver as lacunas de desempenho ou competência dos servidores serão apuradas as necessidades de capacitação e aperfeiçoamento através do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNT) e/ou da Análise de Necessidades de Treinamento (ANT), também chamada de Análise de Necessidades de Aprendizagem (ANA).

4.1.1. Levantamento das Necessidades de Treinamento - LNT

Através do LNT (Levantamento de Necessidades de Capacitação) serão indicados pelos gestores e seus subordinados os temas e conteúdos que serão abordados nos treinamentos. Para esse levantamento poderão ser aplicados questionários, entrevistas e até observação sistemática, seguindo um plano específico com estrutura predeterminada.

Na prática, o LNT construirá uma lista de oferta de cursos com base nas necessidades identificadas pelas áreas que serão contempladas pela capacitação, obviamente, com a ponderação e intervenção técnica da Coordenadoria do Programa de Capacitação em Gestão do Instituto Fundação João Goulart para o fechamento da proposta.

4.1.2. Análise das Necessidades de Treinamento - ANT

Através da ANT (Análise de Necessidades de Treinamento) serão buscados dados empíricos para a tomada de decisões por meio de processo de coleta e análise de dados destinado a descrever lacunas objetivas de competências (PEPINO DE PAULA, 2017).

Assim, através da ANT, que “é um conjunto de processos para coleta, análise e interpretação de dados que visam definir o perfil de quem precisa ser treinado e que conteúdo deve ser ensinado” (PEPINO DE PAULA, 2017 apud CLARKE, 2003), serão analisados documentos coletados como relatórios, instrumentos técnicos e outros de relevância para a organização.

4.2. Modelagem

O principal objetivo dos programas de capacitação e aperfeiçoamento é desenvolver a competência dos servidores com vistas a imprimir efetividade na sua atuação.

Silva (2008 *apud* DUTRA, 2001) esclarece que a competência está associada à capacidade de entrega do servidor.

A competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive. Um pessoa se desenvolve quando amplia sua capacidade de entrega (DUTRA, 2001, p.46).

Ainda em Silva (2008), vemos que competência é a aplicação do que o indivíduo aprendeu (*apud* LE BOTERF, 1999).

Portanto, para definição da modelagem dos programas deverá ser considerada a necessidade de desenvolvimento de competências individuais do servidor de modo a compatibilizá-las com as necessidades da organização.

4.2.1. Definição da estratégia

A estratégia pedagógica (meios, recursos e técnicas) será definida a partir da identificação do formato mais efetivo a produzir o resultado esperado pela organização.

Assim, a opção por cursos, *workshops*, oficinas, seminários, palestras e outros será feita considerando aquela com maior probabilidade de atender às necessidades da organização no que se refere às lacunas de competência existentes.

Ademais disso, as ações serão planejadas respeitadas as restrições de quantitativo de pessoal e tempo máximo admitido para afastamento das atividades laborativas, no intuito de garantir a manutenção da operação da organização sem qualquer prejuízo, haja vista a necessidade da continuidade da prestação dos serviços.

4.2.2. Estrutura do curso ou da ação de capacitação

A ação de capacitação considerará a aquisição e o desenvolvimento de competências e técnicas para a melhoria do desempenho do servidor, levando em conta suas experiências.

Para sua estruturação será utilizada a abordagem construtivista, buscando produzir conhecimento através da interação entre a nova informação recebida e o conhecimento prévio do servidor.

Essa abordagem prevê a valorização da solução de problemas e tarefas pelo servidor, através de questionamentos sobre o *status quo*, de modo a ativar a consciência progressiva de seus conhecimentos, percebendo sua responsabilidade no contexto organizacional. A aprendizagem divergente é ressaltada como um exercício de cooperação social numa organização que se torna de aprendizagem.

Com base em Silva (2008), para o processo de modelagem/estruturação da ação de capacitação devem ser considerados:

- ✓ O objetivo que se pretende alcançar, qual a lacuna de conhecimento(s) a preencher;
- ✓ Público-alvo da ação de capacitação, ou seja, qual a área com maior necessidade de treinamento;

- ✓ Conteúdo temático, elaborado a partir do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNT) e/ou da Análise de Necessidades de Treinamento (ANT);
- ✓ Metodologia que prestigie a utilização de técnicas de dinâmica de grupo, com simulação de situações do cotidiano, estimulando a construção do conhecimento para o alcance das metas estabelecidas através de novas respostas e soluções.

4.2.3. Cronograma

A duração da ação de capacitação considerará as horas necessárias à exposição dos servidores aos conteúdos indicados, sempre preservando o processo de aprendizagem.

O cronograma das atividades dependerá da estratégia pedagógica escolhida (curso, seminário, oficina, workshop, palestras etc.).

Poderão ser definidos encontros semanais ou diários por turno (manhã ou tarde) até que seja completada a carga horária estabelecida para a capacitação, garantindo que o servidor não se afaste de seu local de trabalho por períodos prolongados.

Nos casos em que for estabelecido mais de um dia para a ação de capacitação, serão respeitados os períodos máximos de afastamento do servidor de suas atividades de trabalho.

Guardadas essas devidas precauções, fica a cargo da “organização cliente” respeitar e viabilizar o horário destinado ao treinamento/capacitação, de modo a possibilitar a assiduidade e pontualidade dos servidores participantes.

4.2.4. Orçamento

Para viabilizar o projeto pretende-se firmar parcerias internas, com órgãos da própria Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, ou externas, com escolas de governo das esferas federal, estadual e de outros municípios, organismos internacionais voltados ao desenvolvimento das cidades, entidades da sociedade civil e outros possíveis patrocinadores.

4.3. Preparação

4.3.1. Local

Preliminarmente, deve ser escolhido um local com capacidade para atender ao número de vagas ofertado e que não seja, preferencialmente, no ambiente de trabalho do público-alvo.

O local deverá ser dotado da infraestrutura necessária à ação de capacitação (salas, mesas, cadeiras, quadro branco etc), com espaço que bem acomode e ofereça condições de conforto e aprendizagem aos seus participantes.

4.3.2. Material didático

O material para o treinamento (apostilas, slides, folders, exercícios e outros) também deverá ser preparado previamente, assim como providenciados todos os recursos necessários ao desenvolvimento das atividades (caixa de som, projetor, *flip-char*, *post it*, canetas hidrocor e outros).

4.3.3. Equipe

A equipe técnica (conteudistas, planejadores instrucionais, multiplicadores, pessoas de apoio etc.) do projeto será formada pela Coordenadoria do Programa de Capacitação em Gestão do Instituto Fundação João Goulart.

Para compor o quadro de facilitadores/multiplicadores, a Coordenadoria do Programa de Capacitação em Gestão poderá se valer dos especialistas da “organização cliente”, dos integrantes do Programa Líderes Cariocas e/ou gestores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, quando a iniciativa não possuir patrocinadores externos.

Quando houver patrocínio para o projeto por meio de parcerias externas, poderão ser utilizados especialistas do mercado para a aplicação do conteúdo temático e/ou a equipe técnica da empresa contratada para o treinamento/capacitação. Neste caso, a principal

preocupação deve ser a de providenciar o alinhamento das expectativas internas (“organização cliente”) e externas (empresa contratada) das partes interessadas através do estabelecimento de diretrizes e controle para mudanças.

As ações de capacitação contarão com equipe de apoio presente no local do treinamento para providenciar o que for necessário ao desenvolvimento das atividades.

Durante a realização da ação de capacitação, a supervisão do projeto estará a cargo da Coordenadoria do Programa de Capacitação em Gestão do Instituto Fundação João Goulart.

4.3.4. Divulgação

Ultrapassada a etapa anterior, deverão ser identificados e convocados os servidores que participarão das ações de capacitação.

A “organização cliente” deverá assumir o compromisso de identificar, convocar, informar as regras de permanência e aprovação no programa, além de incentivar a participação ativa do servidor.

Como estratégia de sensibilização do público-alvo deverá ser feito o convencimento de que a ação é, antes de tudo, um investimento pessoal que visa a ampliação do potencial criativo e de inovação do servidor, agregando novos conhecimentos e aprimorando técnicas por ele já incorporadas.

A forma de divulgação da ação de capacitação deve ser pensada conjuntamente pela “organização cliente” e a Coordenadoria do Programa de Capacitação em Gestão do Instituto Fundação João Goulart.

4.4. Execução

4.4.1. Aulas

As aulas ou outras estratégias utilizadas deverão ocorrer sempre na data, horário e local programados de modo a facilitar o planejamento de todos os envolvidos no processo.

Para o estabelecimento da agenda do curso ou da ação de capacitação deverão ser considerados feriados e datas comemorativas de modo a se evitar futuras alterações.

É importante que a equipe de apoio chegue ao local do treinamento/capacitação com antecedência de, pelo menos, 1 (uma) hora para verificar se tudo está conforme o planejado, permitindo tempo para correção/adequação do que não estiver a contento.

4.4.2. Avaliação de aprendizagem

A avaliação de aprendizagem ocorrerá durante a ação de capacitação através da aplicação de exercícios, testes, trabalhos e dinâmicas com simulações que permitam a identificação da aprendizagem pelos participantes.

4.5. Encerramento

Concluída a ação da capacitação, é fundamental avaliar se o programa proposto foi suficiente para suprir as necessidades de treinamento identificadas.

4.5.1. Avaliação

Após a execução do programa deve ser verificado se este foi oferecido tal como planejado e se atendeu às expectativas do público-alvo. Outro ponto que merece atenção é se o programa se manteve dentro do orçamento previsto, sem necessidade de grandes ajustes, no caso de ter sido patrocinado.

A apuração da efetividade do programa pode se dar através de três formas de avaliação: reação, aprendizagem e resultados.

A avaliação de reação ocorre após a conclusão da ação de capacitação e através dela os participantes opinam sobre o conteúdo ministrado e sua aplicabilidade nas atividades que desempenham no trabalho; a metodologia adotada; o desempenho do instrutor; o material didático; a carga horária; o local da ação; os recursos utilizados etc.

Já a avaliação de aprendizagem verifica se houve assimilação do conteúdo por parte dos participantes, conforme discutido no item 1.4.2.

Por sua vez, a avaliação de resultados, que é a que temos maior interesse nessa propositura, ocorre decorrido certo tempo (médio/longo prazo) após a ação de capacitação. Através dela é verificado se o programa gerou melhorias na realidade existente, ou seja, se houve mudança do *status quo*.

Essa avaliação busca evidências de que o programa gerou progressos para a organização, melhorando processos e otimizando recursos intelectuais e financeiros, como resultado do trabalho dos servidores capacitados.

Poderão ser entrevistados/consultados sobre a eficácia da ação de capacitação os gestores da “organização cliente”, os patrocinadores do projeto e os destinatários dos serviços prestados, neste caso: a população.

A avaliação de resultados pode ser apurada através verificação da “implantação de ações de melhoria, alcance de metas organizacionais, ampliação do grau de motivação e comprometimento dos servidores, diminuição dos níveis de conflito intra-equipes e inter-equipes de trabalho” (COSTA, 2008, p.42).

4.5.2. Lições aprendidas

É muito importante que seja feito o registro das Lições Aprendidas durante o processo de execução do projeto, fornecendo oportunidades para criação de um fluxo contínuo de melhorias, replicando as boas práticas e evitando as ruins.

Para a catalogação das lições aprendidas é necessário identificar o que ocorreu de errado, coletando *feedbacks* das equipes e realizando reuniões após cada etapa do projeto.

Devem ser analisadas as medidas que foram tomadas para solucionar as falha e apurar se foram eficientes para a resolução do problema. De qualquer modo, deve-se pensar em como evitar a sua ocorrência novamente, prevenindo situações de risco em projetos futuros.

O aprendizado obtido durante o processo servirá de mecanismo para melhor planejar as próximas ações de capacitação, reduzindo riscos e melhorando a performance das equipes.

4.5.3. Termo de Encerramento

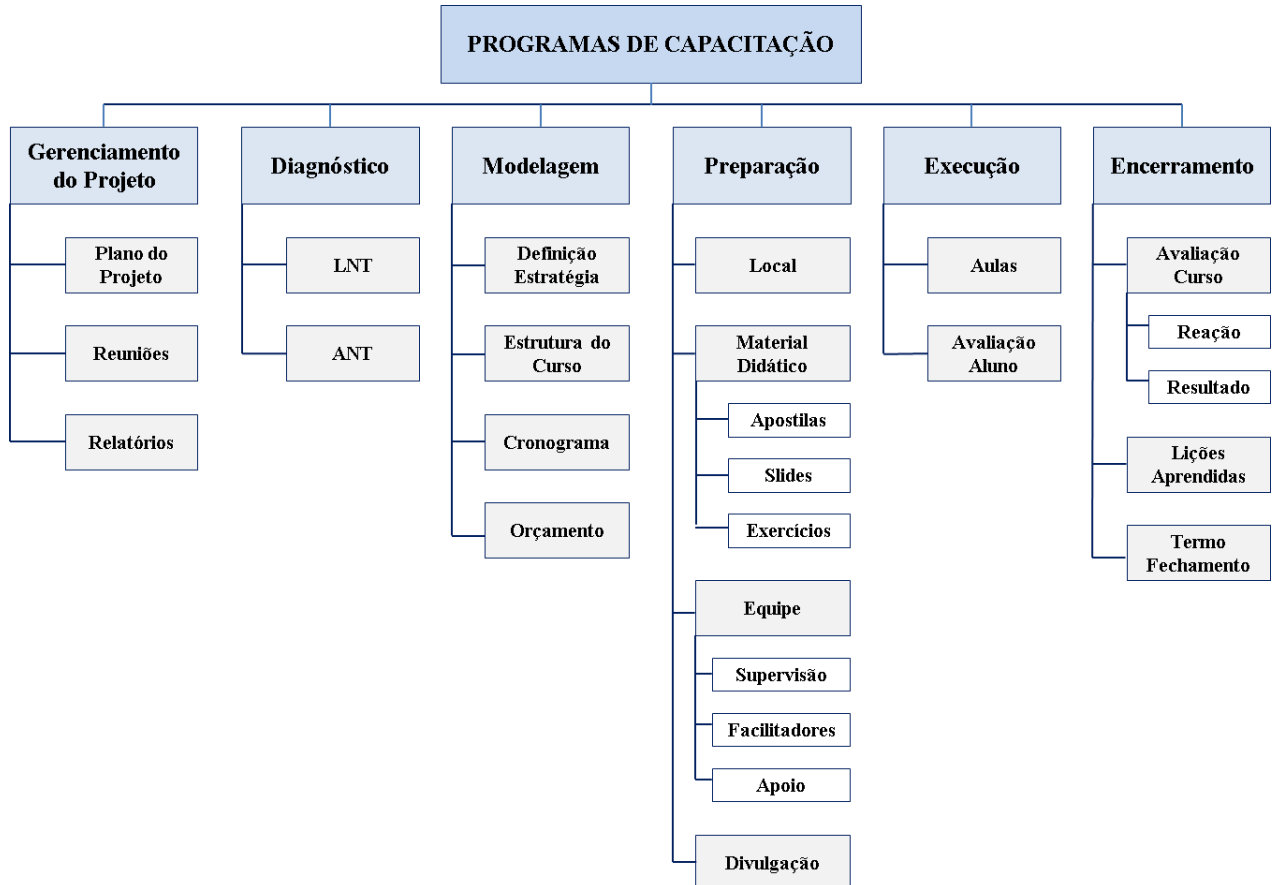
Ao final do projeto é necessário realizar os procedimentos formais de encerramento, que visam confirmar se o trabalho executado e as entregas estão em conformidade com o especificado no planejamento.

Para o encerramento administrativo devem ser arquivados os registros e demais documentos do projeto e feita a compilação e elaboração do relatório de desempenho final. Também devem ser finalizados os contratos porventura firmados.

A equipe do projeto deve ser desmobilizada, assim como liberados os espaços utilizados para o treinamento/ação de capacitação.

O Termo de Encerramento do Projeto (TEP) deve ser gerado para assinatura da “organização cliente” para que seja formalmente considerado encerrado o projeto.

4.6. Estrutura Analítica do Projeto



4.7. Não escopo do Projeto

As ações de capacitação não contemplam a formação inicial e o aperfeiçoamento de carreiras, tão somente atém-se ao desenvolvimento de competências dos servidores municipais da área de infraestrutura local, por meio do treinamento e aquisição de novos conhecimentos ligados a essa área de interesse.

4.8. Levantamento de Restrições, Premissas e Riscos

Como restrições fundamentais para o projeto temos: (i) custo, que não pode ultrapassar o orçamento previsto pela parceria firmada; e (ii) prazo, que deve atender ao cronograma previsto, não podendo se estender em razão da natureza contínua da atividade desempenhada pelos participantes e da agenda dos multiplicadores.

Como premissas do projeto temos: (i) a existência de local próprio e disponibilidade de infraestrutura necessária à realização da ação de capacitação; e (ii) a liberação dos servidores por suas chefias imediatas para participar do programa de capacitação.

Como possíveis riscos para o projeto prevemos: (i) alto índice de absenteísmo em função da convocação de participantes por suas chefias imediatas nos dias de treinamento; (ii) grande número de alunos com solicitação de reposição de aulas; e (iii) falta de vagas para atendimento dessa demanda.

Buscamos identificar, analisar e planejar respostas às ameaças ao projeto através de sua classificação, considerando a probabilidade de ocorrência, o impacto e a urgência para tratamento.

Elaboramos o Plano de Resposta para os Riscos identificados do projeto, conforme o quadro abaixo:

PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS								
ID	Descrição dos Riscos	Categoria	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Severidade (P x I)	Estratégia de Resposta	Resposta	Proprietário
1	A verba disponibilizada para o projeto não ser suficiente para cobrir os serviços e material	Econômico	3	5	15	Mitigar	Conseguir patrocínio	Presidente do Instituto Fundação João Goulart
2	Prazo se estender em razão da necessidade de reposição de aulas por ausência do multiplicador na data do treinamento	Organizacional	2	5	10	Eliminar	Agendar reposição dentro do cronograma	Coordenador do Programa de Capacitação em Gestão
3	Alto índice de absenteísmo em função da convocação de participantes por suas chefias imediatas nos dias de treinamento	Organizacional	2	5	10	Mitigar	Emitir comunicados ao cliente	Presidente do Instituto Fundação João Goulart
4	Grande número de alunos com solicitação de reposição de aulas	Organizacional	2	4	8	Eliminar	Definir uma quantidade máxima de faltas	Coordenador do Programa de Capacitação em Gestão
5	Falta de vagas para atendimento da demanda de reposição de aulas	Organizacional	2	4	8	Eliminar	Ofertar mais de uma turma para o treinamento de modo a ter oferta de vagas para casos de reposição	Coordenador do Programa de Capacitação em Gestão
6	Não ser encontrado local adequado na data desejada para o treinamento	Ambiente	2	4	8	Mitigar	Negociar espaço de parceiros e cliente	Coordenador do Programa de Capacitação em Gestão
7	Aluno se sentir mal durante o treinamento, causando preocupação para os administradores	Saúde	2	4	8	Mitigar	Disponibilizar assistência médica	Cliente
8	Não haver local para estacionamento de veículos, ocasionando atrasos dos participantes e equipe	Organizacional	2	2	4	Mitigar	Orientar para a existência de estacionamento nas proximidades	Equipe de Apoio

Para a classificação no que tange à severidade da ameaça, classificamos de acordo com a seguinte pontuação: **alta** de 15 a 25 (com destaque em vermelho); **média** de 6 a 14 (com destaque em amarelo); e **baixa** de 1 a 5 (com destaque em verde).

4.9. Estrutura de Gestão e Principais Atores Envolvidos no Projeto

Para o projeto dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento em Infraestrutura Local foram identificadas as seguintes partes interessadas (*stakeholders*):

- Prefeito;
- Secretários Municipais das áreas afetas ao treinamento;
- Presidentes de órgãos da Administração Indireta com atuação na prestação de serviços de infraestrutura (COMLURB, RIOLUZ, RIOÁGUAS, CET-RIO e outros);

- Gestores das Secretarias Municipais e dos órgãos da Administração Indireta que receberão o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento;
- Servidores que receberão as ações de capacitação (público-alvo);
- Servidores que não serão contemplados pelas ações de capacitação;
- População do Município do Rio de Janeiro;
- Turistas;
- Mídias de comunicação em geral;
- Gerente do Projeto (Coordenador do Programa de Capacitação em Gestão);
- Equipe do Projeto (Grupo de Apoio);
- Equipe do Projeto (Grupo de Execução);
- Patrocinador parceiro;
- Fornecedor;
- Comissão Fiscalizadora do contrato firmado para prestação dos serviços de treinamento e/ou locação do espaço.

A indicação da posição e dos níveis de poder, interesse e influência de cada uma das partes interessadas no projeto ou *stakeholders* segue demonstrada na Matriz abaixo. Nela, também destacamos os resultados esperados e a forma de gerenciar os interesses de cada um dos *stakeholders*.

MATRIZ DE STAKEHOLDERS						
Nome	Posição	Poder	Interesse	Influência	Matriz	Requisitos Superficiais
Prefeito	Governo	Alto	Alto	Positiva e grande	Gerencie de perto	Melhorar a qualidade dos serviços ligados à área de infraestrutura
Secretário Municipal	Governo / Sponsor Político	Alto	Alto	Positiva e grande	Gerencie de perto	Melhorar a execução dos serviços prestados e otimizar os recursos aplicados
Presidente de órgão Adm. Indireta	Governo / Sponsor Político	Alto	Alto	Positiva e grande	Gerencie de perto	Melhorar a execução dos serviços prestados e otimizar os recursos aplicados
Gestores da área destinatária do treinamento	Governo / Cliente	Médio	Alto	Positiva e média	Mantenha satisfeito	Desenvolver e aperfeiçoar as equipes
Público alvo	Usuário interno	Baixo	Alto	Positiva e baixa	Mantenha satisfeito	Aperfeiçoar e desenvolver competências
Servidores que não serão treinados	Governo	Baixo	Médio	Negativa e baixa	Mantenha informado	Resistência à mudança e assimilação de novos conceitos
População	Usuário externo	Alto	Alto	Negativa e grande	Gerencie de perto	Ter serviços de qualidade sem aumento de custo nas tarifas
Turistas	Usuário externo	Médio	Alto	Negativa e baixa	Mantenha informado	Ter serviços de qualidade
Meios de comunicação em geral	Mídia	Alto	Médio	Negativa e grande	Gerencie de perto	Fiscalizar a utilização dos recursos públicos na execução dos serviços
Presidente do Instituto Fundação João Goulart	Governo / Líder do Projeto	Alto	Alto	Positiva e grande	Gerencie de perto	Aperfeiçoar e desenvolver competências do público alvo
Coordenador do Programa de Capacitação	Gerente do Projeto	Médio	Alto	Positiva e média	Mantenha satisfeito	Aperfeiçoar e desenvolver competências do público alvo
Equipe do projeto (Grupo de Apoio)	Organização Executora	Baixo	Médio	Positiva e baixa	Mantenha satisfeito	Apoiar ações de treinamento
Equipe do projeto (Grupo de Execução)	Organização Executora	Baixo	Alto	Positiva e baixa	Mantenha satisfeito	Executar ações de treinamento
Patrocinador parceiro	Sociedade / Sponsor Financeiro	Alto	Alto	Positiva e grande	Gerencie de perto	Melhorar a qualidade dos serviços ligados à área de infraestrutura
Fornecedor	Fornecedor	Baixo	Alto	Positiva e média	Mantenha satisfeito	Receber a contrapartida pela execução dos serviços contratados
Comissão fiscalizadora de contratos	Governo / Controle interno	Médio	Alto	Negativa e grande	Gerencie de perto	Fiscalizar a utilização dos recursos públicos na execução dos serviços

4.10. Quadro de Trabalho / Equipe do Projeto

Somente após a modelagem do Programa de Capacitação a ser adotado é que será possível estimar o quantitativo de recursos necessários à execução do projeto, considerando a característica da estratégia escolhida para utilização assim como o contingente do público-alvo da ação de capacitação.

De qualquer modo, planejamos através da Matriz de Responsabilidade a seguir a mobilização e o desenvolvimento das atividades necessárias ao projeto, definindo os papéis e responsabilidade de cada um dos seus envolvidos.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES							
ID	Atividade	Pessoas / Setores					
		Presidente FJG	Coordenador PCG	Equipe do Projeto	Cliente	Patrocinador	Fornecedor
1.1.1	Fazer o LNT	A	R		C	I	
1.1.2	Fazer a ANT	A	R		C	I	
1.2.1	Definir a estratégia	I	R		A	C	
1.2.2	Estruturar o Curso	I	R		C	A	
1.2.3	Elaborar o cronograma		R		A	C	I
1.2.4	Elaborar o orçamento		I		C	A	R
1.3.1	Escolher o local		R		A	C	I
1.3.1.1	Disponibilizar equipamentos		A	R			I
1.3.2	Preparar o material didático		A		C	I	R
1.3.3	Definir a equipe		R		C	A	I
1.3.4	Fazer a divulgação		A		R	I	
1.4.1	Ministrar aulas		A		I		R
1.4.2	Fazer avaliação de aprendizagem		A		I		R
1.5.1	Fazer relatório de avaliação do curso	I	A	R	C		
1.5.2	Registrar Lições Aprendidas		A	R	I		C
1.5.3	Fazer Termo de Encerramento	I	A	R			

Legenda:

R - Responsável pela execução	A - Aprova	C - Consultado	I - Informado
-------------------------------	------------	----------------	---------------

5. CRONOGRAMA DO PROJETO

Estimamos que serão necessários 12 (doze) meses para a execução do Projeto, considerando desde a elaboração do diagnóstico, mediante o levantamento e análise das necessidades, até a entrega do Termo de Encerramento.

Para a etapa do Diagnóstico estão previstos 90 (noventa) dias e a definição da estratégia e modelagem do curso tendo sido concluídos em até 150 (cento e cinquenta) dias do início do Projeto.

A ação de capacitação deverá iniciar após a elaboração do cronograma e orçamento, escolha do local, seleção da equipe, preparo do material e divulgação, o que estimamos ocorrer no décimo mês.

Previmos o registro de Lições Aprendidas ao longo de toda a execução do Projeto, iniciando juntamente com a discussão para elaboração da estratégia e perdurando até a conclusão do curso.

Todas essas informações estão detalhadas no cronograma a seguir:

ATIVIDADES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
Fazer o diagnóstico das necessidades (LNT e/ou ANT)	X	X	X										
Definir a estratégia			X	X									
Fazer a modelagem do curso				X	X								
Elaborar o cronograma					X								
Elaborar o orçamento					X	X							
Escolher o local						X	X						
Disponibilizar equipamentos							X						
Preparar material do treinamento								X	X				
Designar a equipe									X				
Fazer a divulgação									X	X			
Iniciar as aulas											X	X	
Fazer avaliação de aprendizagem												X	
Fazer relatório de avaliação do curso													X
Registrar Lições Aprendidas			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Fazer Termo de Encerramento do Projeto													X

6. ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

O monitoramento do Projeto de Intervenção será feito por meio do levantamento do número de reclamações registradas na Central de Atendimento da Prefeitura do Rio – 1746, referentes ao serviço de infraestrutura objeto da ação de capacitação.

Após a ação de capacitação, pretende-se obter a redução de 10% do número de reclamações registradas, o que poderá representar a melhoria na prestação dos serviços, indicando eficiência e eficácia no desempenho das atividades dos servidores treinados.

Indicador	Linha de Base	Meta	Meio de Verificação
Nº de reclamações/mês após execução do PI	Nº de reclamações/mês antes execução PI	Redução de 10%	Relatórios mensais da Central 1746

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos tempos atuais é cada vez maior o interesse e participação da população na elaboração das políticas públicas, bem como a exigência por melhores entregas pelo Governo.

O presente Plano de Intervenção surgiu da necessidade de melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos ligados à área de infraestrutura local.

A formulação de ações de capacitação tem por objetivo a organização, disseminação e incentivo à aquisição de novos conhecimentos e assimilação de competências pelos servidores, com a finalidade de alcançar eficiência e eficácia dos ditos serviços públicos.

O processo de capacitação dos servidores pode ser visto como a chave para uma política social de qualidade, contudo, não deve ser encarada isoladamente, porquanto há outros fatores determinantes para o êxito de sua atuação.

Muito embora vislumbre-se que o aperfeiçoamento e aprendizagem dos servidores interfiram diretamente na qualidade dos serviços prestados, percebe-se ainda a existência de processos truncados que, aliados à falta de investimentos em tecnologia, possuem o condão de prejudicar o seu desempenho.

Somente será possível obter a melhoria dos serviços como resultado dos programas de capacitação se a organização tiver em conta a necessidade de reestruturar processos internos ineficazes, dando espaço a novas proposições e estimulando a um maior engajamento dos servidores.

É de fundamental importância que a organização esteja aberta a mudanças e preparada para rever processos, criando um ambiente de confiança propício à maior colaboração e comprometimento.

Quando a organização desenvolve um ambiente de confiança, pode compartilhar responsabilidades e ampliar a qualidade da tomada de decisões.

“A educação corporativa como processo sistemático e contínuo de formação e aperfeiçoamento dos servidores torna-se referencial para mensuração de desempenho e evolução” (SILVA, 2008, p.43).

Os Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento se traduzem numa importante oportunidade estratégica para o desenvolvimento das competências dos servidores e para a melhoria dos serviços de infraestrutura.

A aquisição e aperfeiçoamento de conhecimentos, além de melhorar a performance na execução das atividades, promove a valorização do servidor e contribui para a eficiência e eficácia das ações da Administração Pública Municipal.

Tendo em conta que a melhoria dos serviços públicos somente se viabiliza mediante a atuação integrada, coordenada e colaborativa, concluímos que isto só será possível se houver também investimento no capital humano.

Somente com investimentos no quadro de servidores, através da educação como um meio para a melhoria do serviço público, no gerenciamento dos processos e na tecnologia é que é possível aparelhar a Administração Pública para uma gestão de alta performance com importantes mudanças estruturais voltadas para o melhor resultado.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARGO, Denise de. **Psicologia organizacional**. Brasília: CAPES: UAB, 2009.

CINGOLANI, Luciana; THOMSSON, Kaj; CROMBRUGGHE, Denis de. **Minding Weber more than ever? The impacts of state capacity and bureaucratic autonomy on development goals**. World Development, v.72, p.191-207, 2015.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5.ed. SÃO PAULO: Cortez-Oboré, 1992.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: As pessoas na organização. SÃO PAULO: Editora Gente, 2002.

GOMIDE, Alexandre et al. **Condicionantes institucionais à execução do investimento em infraestrutura**. Relatório de Pesquisa. BRASÍLIA: IPEA, 2016.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**. SÃO PAULO: EPU, 1986.

MUNICÍPIO DE CUIABÁ. **Decreto N° 5.922, de 17 de dezembro de 2015**. Dispõe sobre as atividades do Fundo de Desenvolvimento do Sistema de Pessoal do Município de Cuiabá e prevê capacitação para todos os servidores até 2023.

MUNICÍPIO DE RIO DO SUL. **Lei Complementar nº 206, de 31 de agosto de 2010**. Dispõe sobre a criação de política de capacitação e aperfeiçoamento profissional dos servidores da administração direta e indireta do Poder Executivo Municipal de Rio do Sul e dá outras providências. Rio do Sul, SANTA CATARINA: 2010.

PEPINO DE PAULA, Jean Marlo et al. (Org.). **Burocracia Federal de Infraestrutura Econômica: reflexões sobre capacidades estatais**. BRASÍLIA: ENAP e IPEA, 2017.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. RIO DE JANEIRO: Livros Técnicos, 1999.

SENGE, Peter. **La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización aberta a aprendizaje**. BARCELONA, Granica, 1992.

SILVA, Márcia Costa A. **Treinamento, desenvolvimento e educação como estratégia para o aperfeiçoamento de competências dos servidores públicos**. Revista de Administração Municipal, Municípios, IBAM, Ano 54, N° 267, p.34-43. RIO DE JANEIRO: 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. SÃO PAULO: Saraiva, 2002.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. SÃO PAULO: Cengage Learning, 2008.

VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações**. Revista da FAE, V.5, N.3. Curitiba, PARANÁ: 2002.

WU, Xun et al. **Guia de Políticas Públicas: Gerenciando Processos**. Brasília: ENAP, 2014.