

# Caminhos e Descaminhos

da Administração Pública no Brasil - Vol. 1

Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA NO BRASIL**

---

Atena Editora  
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

**Conselho Editorial**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

**(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil /  
Organizador Rudy Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena, 2017.  
420 p. : 2.042 k bytes – (Administração Pública; v. 1)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-40-0

DOI 10.22533/at.ed.4001209

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy. II. Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## **Apresentação**

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

*Rudy de Barros Ahrens*

## Sumário

<b>Apresentação.....</b>	<b>03</b>
--------------------------	-----------

### **Eixo 1 Finanças, Controladoria e Auditoria Pública**

#### Capítulo I

A PERSPECTIVA DOS CONTADORES ANTE A IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA CONTABILIDADE PÚBLICA A PARTIR DO EXERCÍCIO DE 2015: UM ESTUDO DESENVOLVIDO NO ÂMBITO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL

*Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, Luana Carvalho Araújo Pavão e Luiz Antônio Coêlho da Silva.....*

08

#### Capítulo II

AUDITORIA INDEPENDENTE: UMA OBSERVAÇÃO DE SUA IMPORTÂNCIA

*Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, George Tarcísio de Medeiros da Silva, Luana Carvalho Araújo Pavão e Luiz Antônio Coêlho da Silva.....*

22

#### Capítulo III

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO MUNICIPAL E O INTERESSE DA POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP

*Adriano Augusto de Souza.....*

37

#### Capítulo IV

PARTICIPAÇÃO CIDADÃ NA FORMULAÇÃO DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO NO MUNICÍPIO DE VOLTA REDONDA

*Julio Candido de Meirelles Junior.....*

55

#### Capítulo V

PROPOSIÇÃO DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA SOB A ÉGIDE DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA, COM O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

*André Santos de Oliveira, José Eduardo Klems Ribeiro e Marco Antonio Harms Dias.....*

72

### **Eixo 2 Educação Pública**

#### Capítulo VI

EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NAS ENTIDADES FEDERAIS DO BRASIL: A EXEMPLO- UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

*Regina Maria da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza e Willer Luciano de Carvalho.....*

89

## **Eixo 2 Inovação Pública**

### Capítulo VII

APLICAÇÃO DA TEORIA UTAUT NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

*Thiago Pacife de Lima, Sâmia Laise Manthey Benevides, Carolina Yukari Veludo Watanabe, Rosália Maria Passos da Silva e Tomás Daniel Menendez Rodriguez.....105*

### Capítulo VIII

INOVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

*Maria Cristina Ferreira Silva Pires, Luciane Santos Prado, Dayana Alves Ferreira e Luciana Peixoto Santa Rita.....122*

### Capítulo IX

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS PREMIADAS NO CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL NOS ANOS 2011- 2014

*Janaina Mendes de Oliveira e Rachel Kerber Gonçalves.....139*

### Capítulo X

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA TEORIA U: ESTUDO DE CASO EM UM INSTITUTO DE EDUCAÇÃO RURAL

*Natália Talita Araújo Nascimento, Flávio de São Pedro Filho, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro.....154*

### Capítulo XI

PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE ACERCA DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – NIT.

*Patric Douglas Griseli, Luciano Castro de Carvalho e Aline Louise de Oliveira.....171*

## **Eixo 4 Sustentabilidade Pública**

### Capítulo XII

A POLÍTICA DE DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS TECNOLÓGICOS NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA.

*Gislane Martins Silva de Abreu, Mariluce Paes de Souza e Osmar Siena.....187*

### Capítulo XIII

#### ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO DA REDE SENAC SANTA CATARINA

*Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi, Simone Sehnem e David Rodrigo Petry.....205*

### Capítulo XIV

#### CULTURA DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

*Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira e Cláudio Zancan.....234*

### Capítulo XV

#### DIAGNOSTICO SOBRE O PROGRAMA BOLSA VERDE NO NORDESTE DO BRASIL

*Emanuel Varela Cardoso, Bruno de Araujo Azevedo e Gilberto Rodrigues Carneiro.....252*

### Capítulo XVI

#### INDICADORES DE GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS: A PERCEPÇÃO DOS CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS EM CAICÓ-RN

*Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, George Tarcísio de Medeiros da Silva, Luana Carvalho Araújo Pavão e Márcia Celiary Rodrigues Medeiros.....267*

### Capítulo XVII

#### PROPOSTA DE INDICADORES PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE GESTÃO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS): PESQUISA-AÇÃO NO CINDACTA II

*Luís Gustavo Carvalho e Eloy Fassi Casagrande Junior.....283*

### Capítulo XVIII

#### SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NOS PREGÕES ELETRÔNICOS: ANÁLISE EM ÓRGÃO DO EXECUTIVO FEDERAL

*Robson Gonçalves Chaparro, Marcelo Ribeiro Silva, Denise Aguenta Uechi, Rogério Elói Gomes Bezerra e Thiago Barreto Santos.....300*

### Capítulo XIX

#### USINAS SUCROENERGETICAS E OS IDHMs DAS CIDADES: UMA VISÃO PARA O ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL

*Daiane Pereira de Souza, Gabrielli do Carmo Martinelli, Anaysa Borges Soares e Cláudia Maria Sonaglio.....320*

## **Eixo 5 Gestão de Pessoas**

### Capítulo XX

AValiação DE DESEMPENHO PARA FINS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL E ESTÁGIO  
PROBATÓRIO: UMA ANÁLISE NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA RECEITA FEDERAL DO  
BRASIL

*Joyce Frade Machado e Geraldino Carneiro de Araújo.....336*

### Capítulo XXI

COMO ATENDER A ALTA DEMANDA DE TREINAMENTOS EM ORGANIZAÇÃO DE  
GRANDE PORTE COM OTIMIZAÇÃO DE RECURSO

*Kátia Cristina Cabral Monteiro Galvão, Heliane Prata Sarmento, Roquemar de Lima  
Baldam e Thalmo de Paiva Junior.....351*

### Capítulo XXII

CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE CARREIRAS NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS E  
SUCESSOS

*Paola Pinheiro Bernardi Primo, Marcelo Rosa Pereira e Francisco Caniçali  
Primo.....365*

### Capítulo XXIII

EDUCAÇÃO CONTINUADA COMO POLÍTICA DE ASCENSÃO PROFISSIONAL DA  
MULHER NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

*Cesar Augusto Ilódio Alves, Elvira Aparecida Simões de Araújo e Adriana Leônidas  
de Oliveira.....378*

### Capítulo XXIV

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E MELHORIA NO PROCESO DE AQUISIÇÃO DE BENS E  
SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

*Thayse dos Santos Fonsêca Pinheiro, Rodrigo de Lima Pinheiro, Luciana Peixoto  
Santa Rita e Camila Karla Santos da Silva Valentino.....394*

**Sobre o organizador.....406**

**Sobre os autores.....407**

## **CAPÍTULO XXI**

### **COMO ATENDER A ALTA DEMANDA DE TREINAMENTOS EM ORGANIZAÇÃO DE GRANDE PORTE COM OTIMIZAÇÃO DE RECURSO**

---

**Kátia Cristina Cabral Monteiro Galvão  
Heliane Prata Sarmento  
Roquemar de Lima Baldam  
Thalmo de Paiva Junior**

## COMO ATENDER A ALTA DEMANDA DE TREINAMENTOS EM ORGANIZAÇÃO DE GRANDE PORTE COM OTIMIZAÇÃO DE RECURSO

**Kátia Cristina Cabral Monteiro Galvão**

Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)

Vitória - ES

**Heliane Prata Sarmento**

FAESA – Centro Universitário

Vitória - ES

**Roquemar de Lima Baldam**

Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)

Vitória - ES

**Thalmo de Paiva Junior**

Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)

Vitória - ES

**RESUMO:** Organizações precisam capacitar seus colaboradores continuamente a fim de desenvolver competências individuais, o que pode ocorrer por meio de treinamentos. Apresenta-se nesse trabalho um modelo de Processo de Treinamento testado em uma organização de grande porte. Conclui-se que além de ser possível atender a alta demanda de treinamentos, é possível fazê-lo com qualidade, baixo custo e satisfação dos participantes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capacidades Dinâmicas. Processos. Treinamento

### 1. INTRODUÇÃO

As competências desenvolvidas por um colaborador influenciam diretamente os resultados da organização, visto que as mudanças do mercado exigem um diferencial competitivo (ZOTT, 2003). O desenvolvimento de métodos que aprimorem a aprendizagem contínua do colaborador tem sido uma das formas encontradas pelas organizações para manter um desempenho superior apoiado em boas práticas organizacionais (VILLAR; ALEGRE; PLA-BARBER, 2014).

No âmbito da Administração Pública, os Órgãos de Controle e a própria sociedade têm exigido saber os resultados da aplicação de recursos públicos. O tema capacitação continuada de trabalhadores têm ganhado destaque no meio acadêmico, o que justifica o presente artigo que mostrará a implantação de um processo de capacitação em grande escala e os resultados alcançados.

Trata-se de uma Instituição Pública de Ensino, que teve suas unidades educacionais ampliadas entre 2008 e 2010, e com isso um aumento exponencial do quadro de servidores, o que provocou a necessidade de implantação do projeto denominado Cursos de Desenvolvimento de Servidores (CDS).

## 2. CARACTERIZAÇÃO DOS TREINAMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

O direcionamento estratégico de uma organização deve orientar a maneira como se adquirem, alocam e utilizam os recursos a fim de proporcionar a capacidade dinâmica para os seus trabalhadores fundamentada em processos organizacionais e rotinas enraizadas no conhecimento (CEPEDA; VERA, 2007; ZHOU; LI, 2010).

Sepúlveda (2010) concluiu que uma das maneiras de desenvolver novas competências e alcançar as metas organizacionais é treinando os trabalhadores da organização. Contreras e Gongalez (2014), por sua vez, concluíram que o incremento em horas de treinamento tem impacto positivo na produtividade da organização, apesar de não ter mesmo resultado nos salários dos trabalhadores.

Em países desenvolvidos, foram encontradas evidências que o treinamento oferecido aos trabalhadores tem efeito significativamente positivo sobre os salários (DEARDEN; REED; REENEN, 2006; MENDÉZ, SEPÚLVEDA, 2015). Destaque-se que nesses países a remuneração variável é permitida, inclusive no setor público.

Embora o treinamento se apresente como uma solução para reconfigurar capacidades dinâmicas, a decisão sobre em que e como treinar pode ser tomada de forma errada, baseada em problemas de desempenho, como nova tecnologia implantada, motivação dos funcionários, má supervisão, entre outros (KRAIGER; MCLINDEN; CASPER, 2004).

Assim, faz-se necessário um comprometimento entre todos os *stakeholders* para uma análise adequada das necessidades da organização para que haja o desenvolvimento correto de novas rotinas para a construção de capacidades dinâmicas que promovam aumento do desempenho da organização (CEPEDA; VERA, 2007; ELLSPERMANN; EVANS; BASADUR, 2007).

Por outro lado, a dificuldade de estimar efeito do treinamento no desempenho individual faz com que medidas de controle e garantia da qualidade devam ser adotadas para validar a qualidade do treinamento ofertado, em conformidade com um conjunto de normas e padrões de procedimentos (HOPKIN, 1999; HARRIS; SASS, 2011).

Algumas variáveis, tais como o tamanho da empresa, o setor econômico, a rotatividade de pessoal, a demanda de mercado, entre outros, influenciam diretamente nas decisões por treinamento (HUGHES; O'CONNELL; WILLIAMS, 2004). Assim, são necessários diagnósticos levando-se em conta treinamentos já realizados pelos colaboradores, quais devem ser ofertados, sua duração, custos, conteúdos, visando preencher as lacunas de competências previamente analisadas.

Nesse contexto, organizações, públicas e privadas, devem buscar identificar e atender as necessidades de treinamento, e com isso desenvolver as capacidades dinâmicas, a despeito da complexidade dos contextos de cada organização (ZHOU; LI, 2010).

Especificamente no setor público Mora, Monteiro, Moreira (2015) concluíram que as práticas diárias no setor são atravessadas por situações não

previstas nos manuais de procedimentos e processos de capacitação, trazendo então o desafio de estabelecer processos permanentes de formação continuada com foco nas competências individuais e variáveis de contexto.

Para que o processo de treinamento gere um colaborador apto a realizar seu trabalho da melhor forma possível, é necessário que a organização invista em treinamentos de qualidade, que se aproximem da realidade vivenciada, dos objetivos e estratégias organizacionais (SMITH; MACGREGOR, 2009).

A implantação de planos de treinamentos contínuos nas organizações vai de encontro à velocidade das mudanças na sociedade. Além disso, os trabalhadores devem ser incentivados à explorar novas idéias e conhecimentos, de forma a compartilhar experiências, criando assim um ambiente favorável ao aprendizado da Organização (LIAO; FEI; LIU, 2008).

Assim diante da necessidade da Instituição pesquisada de aumentar o volume de treinamentos realizados e de padronizar o processo de treinamentos, foram adotadas modalidades de treinamentos, tais como: treinamento *in company*, treinamento em local de trabalho e treinamento interno (aperfeiçoamentos), serão mostrados na seção 5.

### **3. CAPACIDADES DINÂMICAS**

Após revisão bibliográfica sobre o tema, Silva, Camargo (2014) concluíram que entre as definições atribuídas às capacidades dinâmicas seguem essencialmente duas linhas de abordagem: i) conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais; ii) conjunto de rotinas e processos.

Entre os autores que compreendem as capacidades dinâmicas como conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais, destaca-se a visão de Andreeva e Chaika (2006) que fazem associação das capacidades dinâmicas às habilidades da organização em renovar suas competências chave, a medida que ocorrem mudanças no ambiente. Para essas autoras é componente fundamental a capacidade de mudança para a existência de capacidades dinâmicas, entre os pontos elementares, para o objetivo dessa pesquisa, destaque-se: (i) gerenciamento de projetos e pessoas e (ii) criação de mecanismos organizacionais relevantes que tornem os processos de mudanças mais eficazes.

Entre os pesquisadores que abordam as capacidades dinâmicas como rotinas e processos, Zollo e Winter (2003), afirmam que a capacidade dinâmica permite a organização realizar mudanças nas rotinas operacionais de forma a possibilitar melhorias futuras. Nessa mesma perspectiva, Bygdas (2006) define que as capacidades dinâmicas possibilitam a reorganização de procedimentos fragmentados em práticas mais eficientes.

Teece (2009), por sua vez, atesta que a existência de capacidades dinâmicas está correlacionada às decisões sobre alocação de recursos da organização. Cepeda (2007) entende que se trata de um processo que surge como

resultado da análise dos processos e rotinas organizacionais e que sua utilização é o passo inicial, mas fundamental para a transformação dos antigos processos, recursos, conhecimentos e rotinas.

Zollo, Winter (2002), por sua vez, afirmam que a existência de um padrão aprendido e relativamente estável, empregado na melhoria de processos caracteriza a capacidade dinâmica de uma organização, por meio da sistematização do processo de desenvolvimento.

Para esses autores, os processos de melhoria estão associados a ciclos de evolução do conhecimento, por meio de mecanismos de aprendizagem: i) Acumulação de experiência; ii) articulação do conhecimento e iii) codificação de conhecimento.

O primeiro mecanismo está relacionado à acumulação de experiência por meio das rotinas da organização. A articulação do conhecimento consiste no compartilhamento de experiências comparando-as às opiniões e experiências dos colegas, para isso é necessário criar um ambiente apropriado para aprendizagem. O terceiro mecanismo consiste na documentação do conhecimento por meio de manuais ou outros meios que possibilitem o armazenamento do conhecimento.

Os conceitos e perspectivas das capacidades dinâmicas sugerem que o conhecimento é um recurso fundamental para as organizações construírem vantagens competitivas sustentáveis (HUNG et al.,2010), com aporte na governança corporativa e gerenciamento do conhecimento, de forma a integrar e combinar os ativos intangíveis como competência chave para a organização. Por isso, torna-se essencial criar mecanismos de compartilhamento e integração de conhecimento por meio de ações como treinamentos contínuos (Zollo, Winter (2002); Teece (2009)).

#### **4. METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi realizada no Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia do Espírito Santo (IFES), tendo como amostra os 1715 servidores ativos, distribuídos em suas unidades educacionais, para mostrar um novo processo de treinamentos aplicado em uma organização, onde se conseguiu atender, com qualidade, a alta demanda de treinamentos. Tratando-se de uma ação direcionada à resolução de problemas em uma análise colaborativa, com o intuito de compreender e possibilitar as futuras previsões sobre mudança pessoal e organizacional (REASON; BRADBURY, 2001).

A pesquisa se caracteriza como qualitativa, visto que explora o ambiente de pesquisa, coletando as evidências sobre os processos envolvidos. Para Abusabha e Woelfel (2003), a essência da pesquisa qualitativa é capturar a vida como ela é vivida, e, devido a sua subjetividade, é necessária uma relação estreita com o objeto de estudo para que os resultados não sejam distorcidos.

Por outro lado, é preciso considerar a possibilidade de explorar caminhos na combinação de métodos qualitativos e quantitativos, em uma articulação entre

objetivo e dados subjetivos, renovando assim estudos sobre as trajetórias organizacionais e carreiras (BIDART; DUPRAY, 2015).

Para construção deste estudo, durante os meses de março a dezembro de 2010 o ambiente da organização escolhida foi explorado de forma a descrever cada passo desse novo Processo de Treinamento.

## **5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O Processo de Treinamento é composto de diversas etapas que devem ser analisadas e controladas para que se tenha a garantia da qualidade do mesmo. Apresenta-se aqui a aplicação e os resultados desse processo no IFES. O processo teve planejamento iniciado em março de 2010 e sua implantação realizada no período de agosto a dezembro do mesmo ano. Os resultados contribuíram para o atingimento da meta da Instituição de proporcionar aprendizado por meio de treinamentos continuamente com qualidade e baixo custo.

### **5.1 PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS**

Como forma de padronizar os procedimentos e instruir os participantes dos treinamentos criou-se um manual, denominado Manual de Procedimentos (MP), em que se encontravam todos os processos implantados pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) da instituição. O manual foi elaborado com base na norma ISO 10015 (Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento), cujo objetivo é identificar e analisar as necessidades de treinamento, executar, avaliar os resultados, monitorar e melhorar os processos correspondentes, buscando atingir os objetivos propostos com qualidade.

Tal como arbitrado por Lin et al.(2010) a ISO 10015:1999 constitui-se a esperança para que o sistema de gestão pública melhore, já que oferece diretrizes da filosofia PDCA para garantir a eficácia dos procedimentos de treinamentos. Assim, o MP permitiu mapear as necessidades de treinamentos para que os processos fossem implantados, observando-se cada uma das etapas do CDS: desenvolvimento, implantação, manutenção e melhoria dos métodos de treinamento.

Como ponto de partida, descreve-se uma Política de Treinamento identificando os tipos de treinamento ofertados e as especificidades desses processos. O treinamento poderia ser interno (aperfeiçoamento) ou externo à organização (preferencialmente aplicando-se treinamentos in company), presencial ou à distância.

8 (oito) treinamentos compõem o que denominou-se Aperfeiçoamento, com carga horária total mínima de 90 horas. Cada treinamento possuiu características específicas a respeito da organização e seus sistemas, e dessa forma contribuiriam para a melhoria do processo organizacional. Além dos treinamentos obrigatórios de

um Aperfeiçoamento, o participante poderia escolher treinamentos optativos que somariam-se às 90 horas mínimas.

Outra fase desse processo foi a modelagem de todos os procedimentos existentes para que a implantação do processo fosse efetiva. A modelagem nos permitiu identificar os erros existentes em cada etapa e proposição de melhorias para todo o sistema, buscando garantir a qualidade do mesmo.

Para Curtis, Kellner e Over (1992), algumas aplicações da modelagem de processos são: (I) A reengenharia de processos que consiste no redesenho dos processos da organização para torná-los mais eficientes; (II) A tecnologia de coordenação com suporte automatizado para os processos rotineiros; e (III) Ambiente de desenvolvimento de software de processos.

Utilizando essas aplicações nessa pesquisa, conseguiu-se analisar o *framework* de todos os processos envolvidos no treinamento e assim ter uma visão ampla da realidade e poder garantir a qualidade do sistema como um todo.

Criou-se também um site informativo onde foram disponibilizadas todas as informações sobre os treinamentos, formulários de inscrição, sugestão de treinamentos novos, avaliação de reação; além de material necessário para cada treinamento, disponibilizado pelo instrutor; entre outros documentos e informações. Informações não contidas no site, mas que constituíssem conteúdo necessário ao desenvolvimento do processo de treinamento eram transmitidas via *e-mail* pela CDP. Estas medidas otimizaram o processo implantado, pois diminuiu o tempo perdido em ligações telefônicas e reduziu drasticamente o material impresso utilizado em todo o processo.

A figura 1 ilustra o processo de treinamento implantado, baseado na ISO 10015

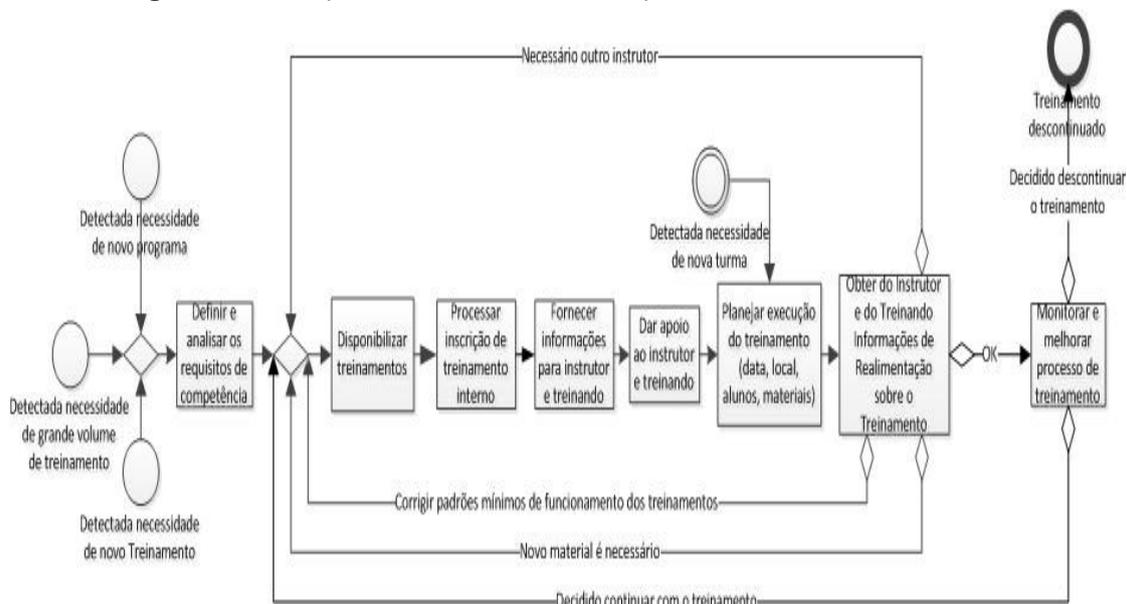


Figura 1: Projeto do Processo de Treinamento

## 5.2 REDUÇÃO DOS CUSTOS E DO TEMPO DE PROCESSO

Com a implantação do processo de treinamento, conseguiu-se reduzir os custos gerais da organização. O custo médio por treinamento foi reduzido em 22,53% com relação ao ano de 2009, quando o processo ainda não havia sido implantado. Porém, o número de trabalhadores treinados por treinamento aumentou significativamente, reduzindo assim, em números absolutos o custo médio por treinamento por trabalhador treinado. Isso ocorreu devido às diretrizes estipuladas no regimento geral do CDS, para que a implementação dos treinamentos, visasse a capacitação continuada de forma sustentável, eficaz e de baixo custo.

Os treinamentos foram realizados nas instalações da própria instituição e realizados em dias inteiros para melhor aproveitamento do deslocamento de servidores entre as unidades educacionais. Dessa forma conseguiu-se reduzir os custos relacionados à necessidade de diárias e passagens rodoviárias ou transporte oficial. Além da redução de períodos de ausência do servidor de sua unidade de trabalho.

Os treinamentos puderam ser ministrados por servidor efetivo da instituição, com comprovada proficiência no assunto, através de uma avaliação curricular a partir do edital interno de seleção de instrutores. Tal prática constituiu-se um mecanismo de incentivo aos servidores, uma vez que valorizou as competências individuais disponíveis na organização, além de motivar novas formações. O servidor era remunerado pelo desempenho de atividade esporádica de instrutoria, sendo esses custos significativamente menores se comparados às contratações externas.

Na realização dos treinamentos, evitou-se a impressão de material (exceto pautas, provas e similares), deixando a critério do treinando a impressão do material didático, visto que o mesmo era disponibilizado no site já mencionado. No site também eram realizadas as avaliações de reação de cada treinamento, reduzindo-se assim, os custos com material impresso.

No gráfico a seguir, verifica-se que a quantidade de treinamentos realizados, a quantidade per capita e a quantidade de servidores treinados, aumentou significativamente de 2009 para 2010. Vale ressaltar que os dados são referentes a todos os treinamentos realizados em cada ano, sendo que o processo de treinamento apresentado correspondeu ao curto período de agosto a dezembro de 2010. Com isso reforça-se a credibilidade do processo.

O gráfico 1 demonstra os resultados alcançados com o processo de treinamento implantado

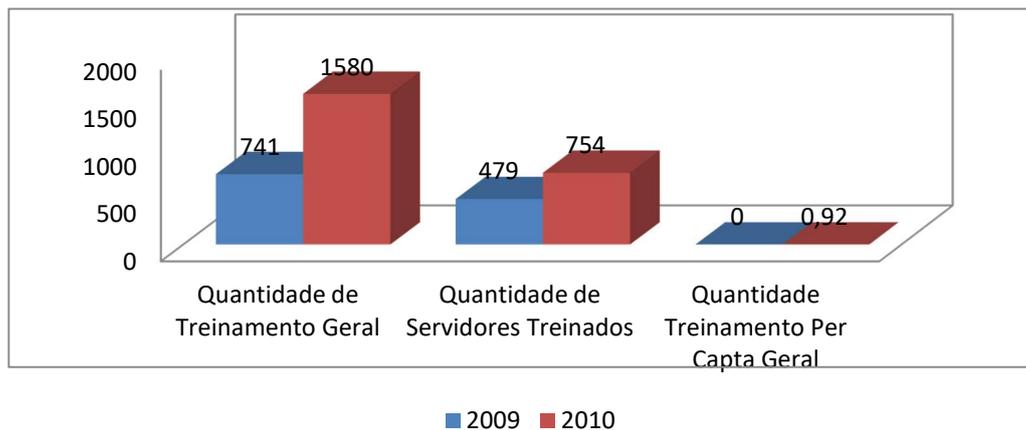


Gráfico 1: Relação entre os treinamentos realizados nos anos de 2009 e 2010

Já a contratação de Treinamentos *in company* permitiu, além de diminuir os custos anuais de treinamentos, aumentou a quantidade de treinamentos por servidor por ano. Valle, Castillo e Duarte (2009) discordam que quantidade de treinamento possa identificar o efeito do treinamento sobre os resultados. Para os autores, ele identifica apenas um conjunto de práticas estimulantes explicando, por exemplo, a falta de relacionamento com a produtividade. Entretanto, nessa pesquisa, esse indicador não foi analisado de forma isolada. Ele tem relevância devido a sua relação com a redução de custos comparados à quantidade de treinamentos realizados no mesmo período. Combinado a isso, indicadores de qualidade nos permitem uma relação mais estreita com a produtividade da organização.

Treinamentos à distância também se revelaram uma forma dinâmica e eficaz de aprendizagem. O tipo *e-learning* pode ser utilizado com sucesso no treinamento de tarefas altamente especializadas e qualificadas (PAYNE et al., 2009). Além disso, o colaborador não perde tempo com deslocamento, podendo realizar o treinamento de acordo com sua disponibilidade.

### 5.3 QUALIDADE DO PROCESSO

Antes de iniciar a preparação do processo de treinamentos, realizou-se uma pesquisa de mercado para identificar as modalidades de treinamentos que seriam mais favoráveis àquele momento. A pesquisa de mercado permite-nos não começar um negócio de forma alienada, e, desta forma, facilitou a proposição de qualidade do processo na sua fase primária. Além disso, nessa primeira fase a norma ISO 10015 foi o referencial, como já citado, possibilitando a qualidade dos processos envolvidos na elaboração do programa de treinamentos, visto que a norma padroniza os processos de treinamentos para que os mesmos sejam realizados na sua melhor forma.

Nessa perspectiva, a qualidade do processo se dá pelo sequenciamento das

fases envolvidas e o seu monitoramento contínuo, de forma repetida e confiável. A modelagem de todos os processos nos permitiu ver as falhas existentes e implantar melhorias, otimizando os processos de trabalhos. Entende-se que não há como realizar treinamentos sem qualidade ou com qualidade mínima. Um treinamento bem elaborado, com os níveis de qualidade da ISO 10015, possibilita formação de trabalhadores aptos a colocarem em prática suas novas competências e também a auxiliarem os que ainda não fizeram treinamentos, melhorando o ambiente organizacional e aumentando a produtividade e disseminação de conhecimento. Ao incentivar os trabalhadores a estarem sempre se atualizando ou realizando novos treinamentos, busca-se garantir um progresso contínuo dos indivíduos e da organização.

#### **5.4 QUALIDADE DO PRODUTO**

Na fase de execução do processo, avaliou-se a qualidade por meio da análise frequente dos indicadores de desempenho estabelecidos pela coordenadoria. Trabalhou-se com indicadores referentes a custos, ao controle de execução e à qualidade (dos instrutores, do pessoal de apoio e dos treinamentos). Os indicadores mostraram uma crescente redução nos custos totais da organização, além do aumento da quantidade de treinamentos por servidor, oferecidos pela instituição ( gráfico 1, em 5.2).

A avaliação de desempenho individual, implantada desde 2006 (para servidores administrativos) por sua vez era feito por meio de um modelo de avaliação 360 graus, em que cada servidor realiza uma auto avaliação e era avaliado por seus pares e chefia imediata, conforme critérios previamente definidos no programa de avaliação de desempenho. O processo de avaliação é feito de forma semi automatizada, apoiado em formulários físicos, cujas informações são posteriormente inseridas em um sistema.

Nesse contexto, as avaliações de reação dos treinamentos somaram-se às avaliações de desempenho individual, possibilitando à Instituição ter indicadores de desempenho individual e organizacional, nesse caso, específico do CDS. Isso porque todas as formas de avaliação implicam em olhares diferentes (de status diferentes) que juntos contribuem para o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais.

Especificamente das avaliações de reação, tem-se que a média das avaliações de qualidade de todos os treinamentos realizados foi de 8,86 (com máxima de 10,0). Nelas foram avaliados quesitos em relação ao conteúdo, instrutor, aplicabilidade e apoio à realização dos treinamentos. Dessa forma, pode-se afirmar que a qualidade dos treinamentos foi atingida considerando que a instituição determinou como aceitação mínima uma nota de 7,5 em relação aos treinamentos ofertados.

O resultado obtido a partir desta pesquisa, apesar de atender aos objetivos governamentais, especificamente do IFES, pode ter um alcance mais amplo, visto

que qualquer tipo de organização, pública ou privada, pode usufruí-los, e a partir dele implementar melhores práticas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A padronização dos procedimentos viabilizou a automação dos processos presentes nos treinamentos, como o site informativo, a automação de cadastros e de avaliações de treinamentos.

A opção de se oferecer diversas modalidades de treinamentos simultaneamente permitiu aos servidores a capacitação continuada, de modo mais adaptável à situação de cada um. Além disso, várias atitudes, inspiradas pelas diretrizes das capacidades dinâmicas, permitiram maior interação dos servidores com a Instituição, como exemplo a sugestão de treinamentos novos e a sugestão de melhorias dos processos.

Ações adicionais tornaram esse processo bem sucedido, como por exemplo, a contratação de treinamentos *in company*, que permitiu oferecer maior número de treinamentos, com menor custo por trabalhador treinado, aumentando assim a oportunidade de atualização profissional. Além disso, essa ação possibilitou redução dos custos de passagens e diárias, e do tempo de deslocamento, comparados às viagens de maior distância.

Analisando as capacidades dinâmicas como um todo, percebe-se que este Processo Completo de Treinamento foi vantajoso tanto para os trabalhadores, quanto para a organização. O percentual financeiro investido no trabalhador pode retornar à instituição de forma eficaz, visto que com os treinamentos, aumentam as possibilidades do indivíduo aperfeiçoar seu trabalho e aumentar sua produtividade.

Essas medidas implantadas podem ter tornado os servidores mais capacitados e habilitados a exercerem funções dentro da Instituição. Permitindo ao indivíduo um crescimento profissional que lhe agrega conhecimento, habilidades e competências. De forma complementar, também foi possível conceder progressão por capacitação, conforme previsão no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação.

Pode-se afirmar que a integração entre as atividades propostas, combinada a uma forte capacidade gerencial, pôde suprir a alta demanda de treinamento com a promoção de capacitação continuada em organização de grande porte, com qualidade e baixo custo. Logo, a implantação desse processo de treinamento gerou benefícios a todas as partes envolvidas.

Por outro lado, e por não ter sido objeto deste pesquisa, sugere-se que estudos futuros avaliem o impacto desses treinamentos no desempenho individual dos servidores.

## REFERÊNCIAS

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?

**St.Petersburg State University.** São Petersburgo, 2006.

BIDART, Claire; DUPRAY, Arnaud. Narratives and Traces «Trans-» Quantitative and Qualitative Methods for Bridging the Gap between Objective and Subjective Data. **Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique**, v. 125, n. 1, p. 5-7, 2015.

BYGDAS, A. L. Enacting Dynamic Capabilities in Distributed Organisational Environments. **Bergen:** [s.n.]. 2006

CEPEDA, G., VERA, D. Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: a knowledge management perspective. **Journal of Business Research**. v.60. 426–437, 2007.

CONTRERAS, M. Y., & GONZALEZ, K. A. Retorno do investimento em treinamento da pequena empresa em Cartagena. **Estudios Gerenciales**, 29(128), 284-292, 2014.

CURTIS B., KELLNER M. I., Over J. Process Modeling. **Communications of the ACM**. V. 35. n 9. 1992.

DEARDEN L., REED H., REENEN J. V. The Impact of Training on Productivity and Wages: evidence from British painel data. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**.V.68. n 4. 2006.

ELLSPERMANN, S. J., EVANS G. W., BASADUR M. The Impact of Training on the Formulation of Ill-structured Problems. **Omega**.V.35. 2007.

HARRIS, D. N., SASS, T. R. Teacher Training, Teacher Quality and Student Achievement. **Journal of Public Economics**.V.95. 2011.

HOPKIN, A. G. Quality Control and Quality Assurance in Teacher Training Institutions: messages from Botswana. **Teaching and Teacher Education**. V. 15. 1999.

HUGHES, G., O'CONNELL, P. J., WILLIAMS, J. Company Training and Low-skill Consumer-service Jobs in Ireland. **International Journal of Manpower**.V.25. n 1. 2004.

HUNG, R. Y. Y. et al. Dynamic Capability: impact of process alignment and organizational learning culture on performance. **Journal of World Business**.V.45. 2010.

KRAIGER, K., MCLINDEN, D., CASPER, W. J. Collaborative Planning for Training Impact. **Human Resource Management**.V. 43. n 4. 2004.

- LIAO, S-h., FEI, W-c., LIU, C-t. Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organizational Innovation. **Technovation**.V.28. 2008.
- LIN, W. T., WU, Y. C., TUNG, C. L., HUANG, M. R., QIN, R. S. Establishing ISO 10015 Accreditation **System Performance Model for Domestic Enterprises**. V. 37. 2010.
- MÉNDEZ, F.; SEPÚLVEDA, F. A Comparative Study Of Training In The Private and Public Sectors: Evidence from the United Kingdom and the United States. **Contemporary Economic Policy**, 2015.
- MORA, C.; MONTEIRO, S.; MOREIRA, C.O.F. Formação, práticas e trajetórias de aconselhadores de centros de testagem anti-HIV do Rio de Janeiro, Brasil. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, n. ahead, p. 00-00, 2015.
- PAYNE, A. M., STEPHENSON, J. E., MORRIS, W. B., TEMPEST, H. G., MILEHAM, A., GRIFFIN, D. K. . The Use of an E-learning Constructivist Solution in Workplace Learning. **International Journal of Industrial Ergonomics**. V. 39. 2009.
- REASON e BRAUDBURY. Handbook of Action Research. **Sage**: London, 2001.
- SEPÚLVEDA, F. Training and Productivity: evidence for US manufacturing industries. **Oxford Economic Papers**.V. 62. 2010.
- SILVA, D., CAMARGO; Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, 18(7), 2014.
- SMITH, B. L., MACGREGOR, J. Learning Communities and the Quest for Quality. **Quality Assurance in Education**.V.17. n 2. 2009.
- TEECEE, D. J. Dynamic capabilities & strategic management. **Oxford University Press**, 2009.
- VALLE, I.D., CASTILLO, M.A.S., DUARTE, A.R. The Effects of Training on Performance in Service Companies: a data panel study. **International Journal of Manpower**.V.30. n 4. 2009.
- VILLAR, C., ALEGRE, J., & PLA-BARBER, J. Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. **International Business Review**, 23(1), 38-44, 2014.
- ZHOU, K. Z., LI, C. B. How Strategic Orientations Influence the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies. **Journal of Business Research**.V.63. 2010.
- ZOLLO, M.; WINTER, S.G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic

Capabilities.**Organization Science**.V.13, n. 3.339-351. 2002.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic management journal**, v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.

**ABSTRACT:** Organizations need to train employees continually to develop individual skills, which can occur through training. We present in this work a Training Process model tested in a large organization. It is concluded that in addition to be able to meet the high demand for training, you can do it with quality, low cost and satisfaction of the participants.

**KEYWORDS:** Dynamic Capabilities. Processes. Training