

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**

**TAISA FERREIRA ALVES PINTO DE SOUZA**

**CAPACITAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE  
CONHECIMENTOS: UM ESTUDO DE CASO**

Belo Horizonte – Fevereiro de 2009

**TAISA FERREIRA ALVES PINTO DE SOUZA**

# **CAPACITAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada **para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública em Transporte e Obras Públicas** no curso de Especialização em Gestão Pública em Transporte e Obras Públicas da Fundação João Pinheiro, sob orientação do Professor **Roberto Rafael Guidugli Filho**.

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**

## **DEDICATÓRIA**

Ao querido **André**, meu marido, meu maior amigo e meu maior companheiro, pelo estímulo, apoio, compreensão e tolerância em todos os momentos de nervosismo e mau humor, no decorrer dos difíceis dias da elaboração deste trabalho, bem como durante a realização do curso.

Aos meus amados e queridos filhos **Igor e Diego**, paixões da minha vida, que apenas por existirem me motivaram a realizar este trabalho, pela minha falta de paciência, de carinho e de dedicação, pela minha ausência durante todo este período.

A **meu pai** (*in memoriam*) e a **minha mãe**, que souberam semear e colher os frutos de tão nobre missão.

A **minha mãe** pelo apoio incontestável de sempre.

## AGRADECIMENTOS

A **Deus**, por tudo.

Ao Prof. **Roberto Rafael Guidugli**, pelo apoio sempre firme e amigo, ao disponibilizar toda sua experiência e conhecimento na riqueza de conteúdo e direcionamento da pesquisa, e pelos momentos de tensão criativa que me ajudaram a enxergar a elaboração deste trabalho e a vida com eternos olhos de aprendiz.

Aos professores do **Curso de Especialização**, pelo relacionamento, pela dedicação e paciência ao longo de todo o ano;

À **Arcelor Mittal** pela viabilização da minha participação no curso;

Aos **colegas de curso**, especialmente a minha nova amiga **Maria Ângela**, pelas amizades conquistadas, pelo convívio intensamente rico, pelos bons momentos vividos nesta caminhada;

À **equipe da Divisão de Normas e Padrões da SUDECAP**, meus parceiros de trabalho pela riquíssima troca de experiências;

À **todos os meus companheiros de trabalho na SUDECAP**, em especial aos membros da comissão interna responsável pela implementação do “Projeto Trilhas do conhecimento” por todo o apoio e estímulo.

À **Arabela, Fabíola e Fernanda** por toda a colaboração;

À **PBH / SUDECAP**, especialmente ao **Dr. Paulo Roberto Takahashi** e ao **Dr. José Roberto Vasconcelos Novais** pela viabilização e apoio à minha participação no curso;

A **todos** que direta ou indiretamente contribuíram para que eu vencesse mais este desafio.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**DINP** ..... Divisão de Normas e Padrões

**DOM**.....Diário Oficial do Município

**OP** ..... Orçamento Participativo

**PA** ..... Programa Aberto

**PBH** ..... Prefeitura de Belo Horizonte

**SMURBE** ..... Secretaria Municipal de Políticas Urbanas

**SMEU** ..... Secretaria Municipal de Estrutura Urbana

**SUDECAP** ..... Superintendência de Desenvolvimento da Capital

## LISTA DE FIGURAS

- 1 - SUDECAP-Organograma
- 2 - Resposta item 5.1.1 - Questão 1
- 3 - Resposta item 5.1.2 - Questão 2
- 4 - Resposta item 5.1.3 - Questão 3
- 5 - Resposta item 5.1.4 - Questão 4
- 6 - Resposta item 5.1.5 – Questão 5

## **LISTA DE QUADROS**

- 1 - PBH - Orçamento 2009 - Investimentos
- 2 - SUDECAP - Principais projetos e obras em andamento
- 3 - Resumo dos conhecimentos prioritários registrados
- 4 - Relação de número de técnicos efetivos antes e depois do concurso
- 5- Amostra da pesquisa - Perfil / área de atuação

## **LISTA DE TABELAS**

1 - Resposta item 5.1.3 - Questão 3

2 - Resposta item 5.1.4 - Questão 4

3 - Resposta item 5.1.5 - Questão 5

# Sumário

RESUMO.....	13
ABSTRACT .....	14
1. INTRODUÇÃO .....	15
1.1.Caracterização da SUDECAP .....	17
1.2. Apresentação do “ Projeto de capacitação e transferência de conhecimentos” .	25
1.2.1. Seminário introdutório: .....	27
1.2.2. Workshop com todos os gestores da SUDECAP .....	28
1.2.3. Conhecimentos prioritários a serem transmitidos:.....	29
1.2.4. Identificação das competências profissionais necessárias.....	30
1.2.5. Ações de treinamento: .....	30
1.2.6. Treinamento de desenvolvimento dos gestores .....	31
1.2.7. Grupos temáticos .....	33
1.2.8. Programa de treinamento da dos assistentes administrativos .....	33
1.2.9. Registro dos “Conhecimentos prioritários”.....	34
2. JUSTIFICATIVA .....	35
3. OBJETIVOS .....	39
3.1. Objetivo geral .....	39
3.2. Objetivos específicos .....	39
4. REFERENCIAL TEÓRICO .....	40
4.1. Gestão de pessoas.....	40
4.2. A gestão de competências como uma tendência na gestão de pessoas .....	46
4.3. Transferência de conhecimentos .....	48
5. METODOLOGIA .....	52
5.1. Coleta, tabulação e análise de dados .....	52
5.1.1 - Questão 1: .....	54
5.1.2- Questão 2.....	57
5.1.3. Questão 3:.....	60
5.1.4. Questão 4.....	63

5.1.5. Questão 5:.....	64
6. CONCLUSÃO .....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	73
ANEXO 1 .....	77
SUDECAP-Projeto de capacitação e transferência de conhecimentos .....	77
“Levantamento de conhecimentos prioritários” .....	77
ANEXO 2 .....	78
FORMULÁRIO QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA.....	78

## **RESUMO**

Nos últimos anos, os temas gestão de pessoas, capacitação, conhecimento e competência, conquistaram a atenção e estão incluídos na pauta das discussões de grande parte das organizações privadas e gradativamente também nas instituições públicas, como fatores decisivos para seu crescimento e perenidade.

Neste cenário o presente estudo busca analisar e avaliar o “Projeto de capacitação e transferência de conhecimentos” implementado na “SUDECAP”, autarquia da Prefeitura de Belo Horizonte.

Para subsidiar a elaboração do trabalho utilizou-se como metodologia o estudo de caso. A pesquisa foi realizada com uma amostra de vinte e seis técnicos, em sua maioria arquitetos e engenheiros civis aprovados no primeiro concurso público do órgão.

Os dados foram coletados através da aplicação de questionários individuais e foram submetidos à análise de conteúdo, à luz de parte da literatura pertinente no que se refere à gestão de pessoas, gestão de competências e transferência de conhecimentos e do projeto implementado.

Na conclusão busca-se avaliar os resultados alcançados com a implementação do projeto.

## **ABSTRACT**

In the last years, the subjects of training persons, qualify, knowledge and competence, exploded and now they are included in the list of the on great part of the private organizations and gradually also in the public institutions, as decisive factors for his growth and maintenance.

In this scenery this study the try to analyses and to value the "Program of capacitance and the transfer of knowledges in SUDECAP", autarchy of the city hall of Belo Horizonte.

Was implemented to subsidize the elaboration of the work the methodology used is one case study. The research was carried out based in sample information of twenty-six technicians, between them architects and engineers approved in the first open competition of the autarchy.

The data were collected through the application of individual questionnaires and were the analysis of content was subjected, using the relevant literature in what there refers the management of persons, management of competition and transfer of knowledge and of the implemented project.

At the end, we try to write the results of the research.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as profundas mudanças nos cenários nacional e internacional, em relação às questões econômicas, políticas, sociais e organizacionais, têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão, impulsionando-as a moverem-se continuamente no sentido de melhorarem a oferta de seus produtos e serviços, visando melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes.

Neste contexto, o Estado também percebeu a necessidade de buscar novos paradigmas para a Administração Pública. Alguns órgãos públicos buscam a melhoria do seu quadro de pessoal, através de rigorosos concursos públicos e de cursos de capacitação. Órgãos federais, estaduais e de grandes municípios possuem melhores condições financeiras e gerenciais, o que possibilita o investimento no aprimoramento de pessoal, tornando estas organizações públicas mais ágeis e modernas.

No entanto, salvo raras exceções, os órgãos governamentais não estão ainda à altura dos desafios de uma sociedade baseada no conhecimento e na informação, que se transforma com rapidez e de forma estratégica, apoiada em novos saberes, competências e aparatos tecnológicos.

O sucesso das organizações públicas depende basicamente de duas premissas: a modernização de processos administrativos e o investimento no aprimoramento da gestão de pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do

capital intelectual, isto é, o reconhecimento dos servidores como propulsores de melhorias na gestão pública ou ainda o desenvolvimento de competências do servidor público para o aumento da capacidade de governo na gestão das políticas públicas. As pessoas, sua motivação, criatividade e talento, são hoje as fontes de vantagem competitiva dentro de qualquer organização.

De acordo com CHIAVENATO (1996), “quase sempre, as pessoas constituem para as empresas o desafio crucial no alcance e na manutenção de padrões elevados de qualidade, produtividade e competitividade”. Segundo DRUCKER (2002) “o desenvolvimento de talentos é a principal atribuição das empresas”.

O foco na modernização de processos administrativos e o aprimoramento da gestão de pessoas envolve o investimento em inovações tecnológicas, como também a racionalização e agilização das atividades (redução do tempo de processamento), o compartilhamento de informações e a definição de um novo perfil para o servidor público, cujo principal papel é atender as expectativas do contribuinte (cliente final). A melhoria contínua do serviço público é uma consequência do envolvimento do servidor público com os objetivos essenciais do Estado, seu aperfeiçoamento contínuo, para atender satisfatoriamente o cidadão.

O presente estudo avaliou e analisou as consequências da adoção de ações de valorização dos servidores públicos, durante o processo de capacitação dos novos servidores admitidos na Superintendência de Desenvolvimento da Capital - SUDECAP, autarquia da Prefeitura de Belo Horizonte, em relação aos seus

impactos na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Este estudo se desenvolve em cinco etapas com a seguinte estrutura:

- a) O primeiro capítulo apresenta uma visão geral do tema abordado. Inclui a presente introdução, apresenta o órgão e o “Programa de capacitação e transferência de conhecimentos” nele implementado, objeto de análise e avaliação deste estudo;
- b) O segundo capítulo apresenta a justificativa, o objetivo geral e os objetivos específicos que impulsionaram a abordagem do tema;
- c) O terceiro capítulo expõe os referenciais teóricos;
- d) O quarto capítulo descreve a metodologia de pesquisa adotada, a coleta, a tabulação e a análise dos dados.
- e) O quinto apresenta a conclusão encerrando o presente trabalho.

### **1.1. CARACTERIZAÇÃO DA SUDECAP**

A SUDECAP – Superintendência de Desenvolvimento da Capital – foi criada há quase 38 anos pela Lei Municipal nº 1747, de 09 de dezembro de 1969. Sua missão: cuidar da reestruturação urbana da cidade de Belo Horizonte, planejando e executando obras e serviços. Com o tempo ampliou suas atividades, tornando-se o praticamente o único órgão executor de obras da PBH na cidade formal.

Até 29 de dezembro de 2000 era também de sua total responsabilidade a manutenção viária e dos próprios municipais. A partir desta data, a Lei nº 8146 mudou a estrutura organizacional da Administração, passando as administrações

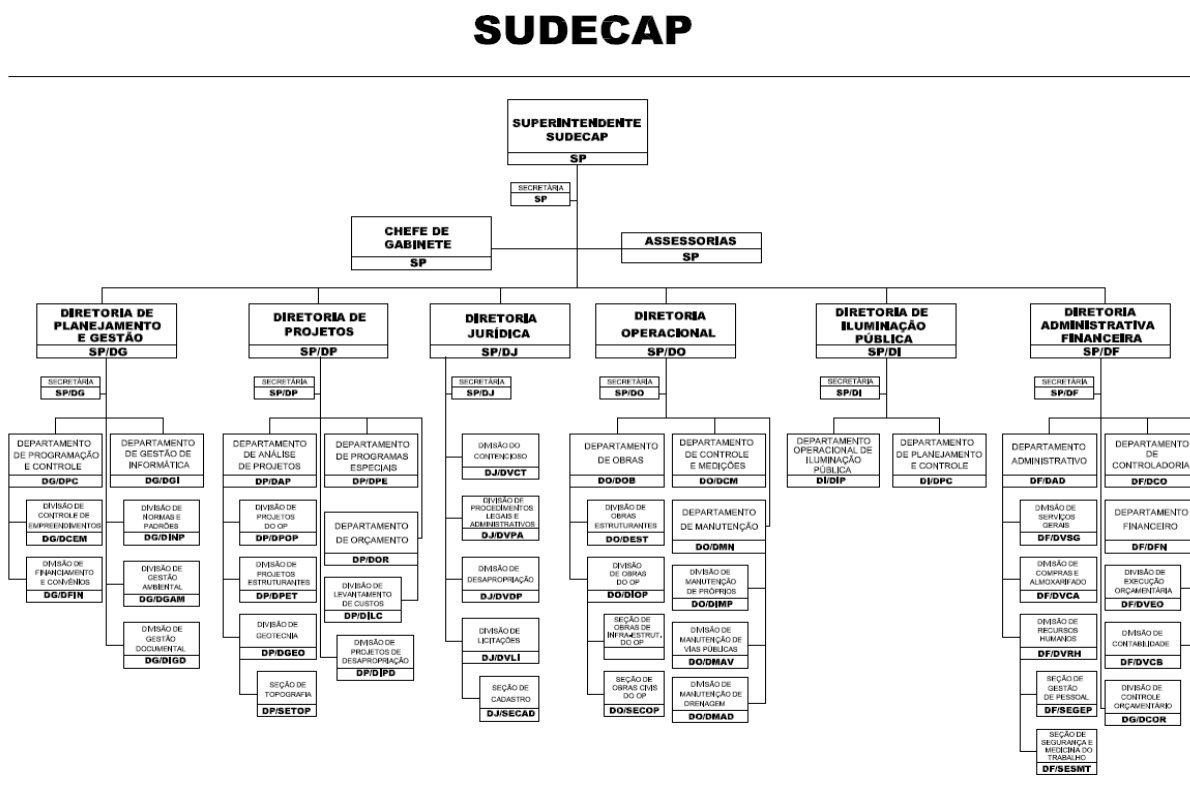
regionais a assumirem também parte desta tarefa.

Com a Lei nº 8146 foi criada a SMEU – Secretaria Municipal de Estrutura Urbana, que veio a assumir as atribuições até então designadas à SUDECAP.

Em 01 de janeiro de 2005, através da Lei nº 9.001, a SMEU foi extinta, voltando a SUDECAP a retomar suas atividades dentro de uma nova estrutura organizacional da Administração, estando a partir de então ligada diretamente à SMURBE, Secretaria Municipal de Políticas Urbanas.

Atualmente, a estrutura da SUDECAP é composta pela Diretoria de Planejamento e Gestão, Diretoria Operacional, Diretoria de Projetos, Diretoria de Iluminação Pública, Diretoria Jurídica e Diretoria Administrativo-Financeira. A estas cinco diretorias vinculam-se 13 chefias de departamento, 25 chefias de divisão e 06 chefias de seção.

Figura 1 – SUDECAP-Organograma



Fonte: SUDECAP

O público-alvo do órgão é o município de Belo Horizonte. A SUDECAP responde hoje pelas obras de revitalização de córregos, construção e recuperação de galerias, ruas, avenidas, viadutos, trincheiras, escolas, creches, centros de saúde, centros culturais e esportivos, praças e áreas de lazer e turismo, restaurantes populares e espaços públicos diversos em Belo Horizonte, incluindo aqui as obras eleitas através do Orçamento Participativo, programa de projeção mundial, sendo, portanto, uma das mais atuantes instituições municipais.

Apesar de seu grande volume de projetos de obras, o corpo de funcionários da SUDECAP não era renovado, desde 1988, quando a nova Constituição proibiu as contratações sem concurso público. O Quadro 1 informa o volume de percentual do investimento sob responsabilidade da SUDECAP em relação ao investimento total da PBH.

Quadro 1 - PBH-Orçamento 2009-Investimentos

Investimentos	
Valor investimentos no município	Valor investimentos na SUDECAP
R\$ 1.474.023.682,00	R\$ 1.295.604.312,00

Fonte: [www.pbh.gov.br](http://www.pbh.gov.br)

Antes da realização do concurso o órgão empregava 545 funcionários, em regime celetista. Deste total 22 arquitetos e 104 engenheiros compunham um corpo técnico altamente experiente, mas com idade média elevada, a maioria entre cinquenta e sessenta anos. Em breve boa parte destes servidores já terão condições de se aposentar, levando consigo todo o conhecimento acumulado durante a vida profissional, já que não havia um processo de renovação do corpo técnico e um método para transferir este conhecimento.

Ressalta-se ainda que, em algumas áreas, como a Diretoria de Projetos, por exemplo, tendo em vista a demanda então apresentada, a carência de profissionais era tal que o número de novos técnicos concursados passou a representar 68,75 % do total da Diretoria, de acordo com os dados fornecidos pela gerência de Recursos humanos.

Encontram-se em andamento na SUDECAP, aproximadamente cento e cinquenta obras. O Quadro 2 ilustra este volume. As grandes obras aqui relacionadas,

representam cerca de 80% do valor dos contratos em execução.

Quadro 2 – SUDECAP - Principais projetos e obras em andamento

Continua

Área	Obras
Saneamento Ambiental/Social	Av. Bacuraus
	Estação de Transbordo de Resíduos Sólidos
	Construção de unidades habitacionais e urbanização-Vila São José
	Construção unidades habitacionais e recuperação ambiental da bacia do Córrego Santa Terezinha
	Av. Belém - Tratamento de fundo de vale/urbanização
	Av. Belém - Construção de unidades habitacionais
	Obras de implantação do Córrego Bonsucesso
	Construção de unidades habitacionais na sub-bacia do Córrego Bonsucesso
	Obras de implantação do Engenho Nogueira

## Continua – Quadro 2

Área	Obras
Urbanização Viária/Obras de Arte	Av. Cel. Manoel Assunção
	Av. Hum e Rua Luiz Lopes
	Complexo Ruas Bairro Tupi Lajedo
	Ligação das Regiões Nordeste e Norte
	Rua Padre Paraíso - Passarela
	Urbanização do complexo da Av. Várzea da Palma
	Demolição e remoção de entulhos de imóveis desapropriados
	Rua Padre Argemiro Moreira
	Requalificação urbanística da Av. Nélio Cerqueira
	Av. Teresa Cristina
	Complementação. da reestruturação da Av. Antônio Carlos
Saúde	Centro de Esp .Médicas (PAM Campos Sales)
	Centro de Saúde Noraldino Lima
	Centro de Saúde Regina
	Centro de Saúde Santa Rita de Cássia
	Centro de Saúde São Tomás
	Construção do Centro de Saúde Conjunto Ribeiro Abreu
	Implantação do Centro de Saúde Mangueiras
	Centro de Saúde Vila CEMIG
	Maternidade Municipal Venda Nova
	Samu Bairro Coração Eucarístico
	UPA Nordeste
	Samu-Norte
	Centro de Controle de Zoonoses
	Centro de Laude Jaqueline II
	Centro de Saúde São Miguel Arcanjo

## Continua – Quadro 2

Área	Obras
Educação	Construção do auditório e laboratório de Informática da E.M. Antônio Mourão Filho
	E. M. Bairro Visconde Rio Branco
	E.M. José Maria Alkimim
	Reforma e ampliação E.M. Prof. <sup>a</sup> Eleonora Pieruccetti
	UMEI Nova Esperança
	Reforma da E.M. Belo Horizonte.
	Umei Taquaril
	Umei M <sup>a</sup> . Magalhães Pinto
	Umei Ouro Minas
	Umei São João
	Umei Vila Conceição
	Umei Vila Estrela
	Escola Municipal Israel Pinheiro
	Umei Vila Santa Isabel
	Umei Mestre Paranhos
	E. M. Tupi Mirante
	Umei Estrela do Oriente
	E.M. Bairro Independência
	Umei Granja de Freitas
	Escola Municipal Granja de Freitas
Umei Tupi Lajedo	
E.M José Diogo de A. Magalhães	
Escola Municipal Carlos Góes	

## Continua – Quadro 2

Área	Obras
Públicos	Construção de Espaço Cultural Multiuso na Via 240
	Espaço BH Cidadania Vila Biquinhas
	Aquário de Peixes
	Central Integrada de Atendimento
	Centro de Cultura Belo Horizonte
	Central Integrada de Atendimento
	Restaurante Popular Barreiro
	Galpão de processamento de resíduos de triagem de materiais - Granja de Freitas
	Espaço BH Cidadania - Zilah Spósito

Fonte: SUDECAP

Diante deste contexto, a Administração atual percebeu a grande necessidade de renovação de seu quadro de pessoal, para que as metas e os resultados pretendidos pudessem continuar sendo alcançados. Em 21 de junho de 2007 foi publicado o edital para realização do primeiro concurso público na SUDECAP: Edital Nº 01/2007 publicado no DOM-Diário Oficial do Município.

A partir de então, a Superintendência direcionou seus esforços no sentido de se preparar para receber seus novos servidores, de forma a torná-los agentes estratégicos. A visão de agentes estratégicos incorpora a busca de maneira gerencial e empreendedora, com um bom desempenho, para atingir a missão institucional do órgão: o pleno atendimento às necessidades do cidadão de Belo Horizonte.

## **1.2. APRESENTAÇÃO DO “ PROJETO DE CAPACITAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS”**

Conforme relatado no item 1.1, as diretrizes da alta direção da SUDECAP, diante do novo cenário apresentado com a realização do concurso, abriram amplas perspectivas na direção do fortalecimento das atividades de apoio à formação do perfil do novo servidor.

Com foco no crescimento da capacidade de governo, a instituição passou a se organizar no desenvolvimento de estratégias de atuação, tendo em vista o enorme potencial de que se reveste a capacitação como instrumento de superação dos desafios colocados.

A partir deste contexto surgiu em primeiro lugar a demanda pela contratação de uma consultoria de apoio, que pudesse vir a trabalhar em parceria com a equipe de consultores internos da SUDECAP. Conforme já mencionado, foi também criada uma equipe interna específica para o acompanhamento da implementação do projeto.

O Projeto de capacitação, batizado de “Trilhas do Conhecimento” teve, como foco principal, um plano de transferência e disseminação do conhecimento tácito e crítico, dos técnicos integrantes do corpo técnico sênior do órgão e dos contratados terceirizados, para os novos funcionários aprovados no concurso.

É importante ressaltar que, tendo em vista o ingresso dos novos servidores, os principais impactos em consequência da perda de conhecimento, poderiam acarretar a descontinuidade nos processos, a lentidão nas tomadas de decisão, a queda da tensão criativa, o retrabalho e, principalmente expor a SUDECAP a um risco em seu desempenho e na posição que ocupa hoje dentro da Administração Municipal.

Resumindo, o projeto “Trilhas do Conhecimento” foi focado em três objetivos básicos:

- Preservação e registro do conhecimento acumulado e disperso entre os técnicos integrantes do corpo técnico sênior do órgão e entre os contratados terceirizados
- Aceleração do processo de transferência de conhecimentos destes para os novos servidores, visando a crescente demanda do órgão.
- Minimização dos impactos da sucessão dos servidores nos diferentes níveis, com foco na preservação dos resultados pretendidos pela organização

Relaciona-se a seguir os itens de acordo com os quais o projeto foi desenvolvido e implementado:

- Seminário introdutório
- *Workshop* com todos os gestores da SUDECAP
- Definição dos conhecimentos prioritários a serem transmitidos
- Identificação das competências profissionais necessárias
- Ações de treinamento

- Treinamento de desenvolvimento dos gestores
- Grupos temáticos
- Programa de treinamento dos assistentes Administrativos
- Registro dos conhecimentos prioritários

### **1.2.1. Seminário introdutório:**

Pretendeu-se com a realização do seminário introdutório, apresentar a estrutura e a missão da SUDECAP aos novos servidores. O evento foi realizado durante quatro dias e contou com a participação dos cento e treze concursados, inclusive os assistentes técnicos e administrativos.

As palestras foram ministradas pela superintendência e por todos os diretores do órgão, com participação da Secretaria Municipal de Políticas Urbanas da PBH-SMURBE, à qual a SUDECAP é subordinada. Destaca-se aqui o comprometimento da alta direção com o projeto.

Relaciona-se a seguir os temas focados:

- História de Belo Horizonte e a gestão pública
- Os princípios constitucionais da Administração Pública
- Atribuições da SUDECAP: Lei 9.011 de 01/01/2006
- Área de Políticas Urbanas da PBH – SMURBE - Interfaces diversas
- Funções e Atribuições das Diretorias da SUDECAP
- Regulamento Interno de Pessoal da SUDECAP - Lei 9330 de 29/01/07
- Responsabilidade Civil e Criminal do Agente Público
- Norma Regulamentadora NR-10

- Norma Regulamentadora NR-18

Deste modo, o concursado pode conhecer e entender a complexidade da organização administrativa municipal, bem como a inserção da SUDECAP neste contexto.

### **1.2.2. *Workshop* com todos os gestores da SUDECAP**

A segunda ferramenta utilizada na preparação e aprimoramento de pessoal foi a realização do Workshop “Trilhas do Conhecimento da SUDECAP “. O evento, com a duração de oito horas, permeou a fase de criação do contexto favorável ao mapeamento, transferência e documentação dos conhecimentos prioritários para a SUDECAP, a fim de que a autarquia possa cumprir sua missão institucional.

Objetivos do *Workshop*:

- Promover o nivelamento das informações do projeto e o alinhamento estratégico do projeto aos objetivos institucionais pretendidos;
- Sensibilizar todos os gestores para o comprometimento com o projeto “Trilhas do Conhecimento”;
- Realizar um estudo de caso sobre “Gestão do conhecimento”;
- Nivelar o aporte conceitual sobre gestão do conhecimento;
- Apresentar e analisar um processo da SUDECAP à luz dos conceitos apresentados;
- Levantar, analisar e consolidar os conhecimentos primordiais para os processos prioritários da SUDECAP.

Com os trabalhos realizados no *Workshop* foram mapeados macro-conhecimentos e seus respectivos grupos de conhecimento de acordo com os quatro macroprocessos prioritários da SUDECAP:

- Projetos
- Obras
- Manutenção
- Licitação

### **1.2.3. Conhecimentos prioritários a serem transmitidos:**

Na busca por identificar as competências profissionais necessárias aos novos profissionais que ingressariam na SUDECAP, realizaram-se entrevistas com todos os diretores e com a gerência de recursos humanos, para o levantamento da realidade de cada uma das diretorias e unidades envolvidas com o trabalho.

Paralelamente aos resultados obtidos no *Workshop*, referentes ao mapeamento dos macro-conhecimentos e dos respectivos grupos de conhecimento de acordo com os quatro macroprocessos, projetos, obras, manutenção e licitação, estabeleceram-se quais deveriam ser os conhecimentos prioritários para o trabalho da SUDECAP em cada setor.

As informações coletadas foram tabuladas, consolidadas e aprovadas pela Superintendência. A relação dos itens de conhecimentos prioritários de cada um dos quatro macro-conhecimentos está descrita no Anexo 1 - SUDECAP-Projeto de

capacitação e transferência de conhecimentos “*Levantamento de conhecimentos prioritários*”.

#### **1.2.4. Identificação das competências profissionais necessárias**

Para a identificação das competências profissionais necessárias para o novo membro da equipe técnica da SUDECAP, foram adotados os seguintes passos:

- Elaboração dos questionários com os conhecimentos prioritários de acordo com cada um dos quatro macroprocessos prioritários
- Aplicação dos questionários junto aos concursados
- Levantamento e análise dos questionários aplicados
- Definição dos itens de conhecimentos prioritários a serem transmitidos de acordo com o conhecimento específico de cada concursado, dentro de cada um dos quatro macroprocessos.
- Agendamento de reuniões com os gestores de cada macroprocesso, projetos, obras, manutenção e licitação, para conhecimento dos itens de conhecimentos prioritários a serem transmitidos

#### **1.2.5. Ações de treinamento:**

De acordo com cada conhecimento a ser transferido foram definidas diversas ações de treinamento, dentre as quais pode-se destacar:

- Palestras
- Mestre-aprendiz (aprendizado direto, realizado durante o desenvolvimento das tarefas diárias entre gerentes e profissionais ou entre os próprios profissionais)

- Simulação da elaboração de um projeto no dia a dia de trabalho
- Acompanhamento da efetividade da aprendizagem na elaboração de projetos
- Visitas técnicas às principais obras em andamento
- Estudos de caso
- Laboratórios vivenciais
- Simulações técnicas em campo
- Elaboração de procedimentos padrões, manuais e cartilhas, com participação dos próprios concursados
- Simulação de elaboração de editais/termos de referência
- Oficinas de aprendizagem
- Aplicação de questionários
- Elaboração de planilhas
- Elaboração de fluxos e diagramas
- Workshop's
- Leituras dirigidas

#### **1.2.6. Treinamento de desenvolvimento dos gestores**

A gestão de pessoas requer o autoconhecimento, disposição para se ter foco nas próprias atitudes, performance ética e o auto desenvolvimento permanente. Para tal, os gestores devem municiar-se de um conjunto de conhecimentos, de habilidades e de atitudes, denominado de competências gerenciais, que favorecem o alcance dos resultados das organizações, em contextos específicos.

Conhecer o contexto externo e interno e a missão da Autarquia, conhecer e implementar os objetivos e metas; compreender a dinâmica das unidades da instituição como um todo integrado; conhecer as pessoas e suas competências; fortalecer relações profissionais saudáveis entre os grupos e as pessoas; dialogar sobre os desafios necessários para elevar o desempenho e gerir mudanças tornam-se quesitos relevantes para a gestão pública, requisito para todos os gerentes.

O treinamento de desenvolvimento dos gestores, foi, portanto, realizado visando os seguintes objetivos:

- Aperfeiçoamento das competências gerenciais prioritárias.
- Alinhamento estratégico dos gestores aos objetivos institucionais
- Ampliação da visão sistêmica
- Manutenção do contexto favorável de mudanças
- Valorização profissional dos gestores

Foram ainda trabalhadas as seguintes habilidades gerenciais prioritárias:

- Liderança
- Relacionamento interpessoal e comunicação
- Negociação
- Tomada de decisão
- Trabalho em equipe

### **1.2.7. Grupos temáticos**

Em consequência da avaliação do Treinamento de desenvolvimento dos gestores e antes do encerramento das atividades de desenvolvimento da consultoria externa iniciou-se outra etapa das “Trilhas do Conhecimento”, através da criação dos Grupos Temáticos, coordenados pela Superintendência, Diretorias, equipe interna e Divisão de Recursos Humanos.

O destaque desta etapa, é a formação de um “Banco de Conhecimentos” composto por profissionais da instituição, com conhecimentos tácitos específicos, prioritários aos processos de trabalho da SUDECAP. O referido “Banco de Conhecimentos” tornar-se-á local de concentração de servidores identificados como “profissionais a quem recorrer” durante o desenvolvimento dos projetos e obras dos principais empreendimentos e serão ponto de referência de relacionamentos importantes dentro e fora da Autarquia, podendo assim serem tomadas as medidas necessárias para cercear uma potencial perda de conhecimento e conseqüentemente uma crise.

### **1.2.8. Programa de treinamento dos assistentes administrativos**

Apesar de não ser o foco deste estudo, é importante ressaltar que encontra-se também em desenvolvimento, um programa de treinamento específico para os novos concursados da área administrativa, a ser realizado com várias equipes de vinte servidores, durante dois dias e meio, onde serão contemplados conceitos teóricos sobre percepção/ comunicação, conceituação teórica de planejamento critérios de determinação de prioridades (essencial, importante, urgente), construção

do profissional SUDECAP e gestão de documentos.

### 1.2.9. Registro dos “Conhecimentos prioritários”

Os conhecimentos transferidos foram documentados e organizados em repositórios. Dentre eles dez foram destacados e selecionados inicialmente como prioritários para registro em forma de cartilha. Batizada de "KIT DE SOBREVIVÊNCIA DAS TRILHAS DO CONHECIMENTO", a cartilha mostra o caminho para se aprofundar em dez dos mais importantes conhecimentos prioritários do órgão. O quadro 3 ilustra a relação dos referidos temas.

Quadro 3 - Resumo dos conhecimentos prioritários registrados

Macro-processos		Conhecimentos prioritários	
Caderno de Encargos	Projetos	Termo de referência de projetos;	Desapropriação
	Obras	Licenciamento e Monitoramento ambiental	Supervisão de empreendimentos
	Manutenção	Supervisão de obras de arte e canais;	Supervisão de obras      Acessibilidade
	Licitação	Elaboração de edital	Atualização do processo de Licitação e Contratos

Fonte: SUDECAP

## **2. JUSTIFICATIVA**

Os governantes muitas vezes, não têm a consciência do papel estratégico dos saberes e conhecimentos de seus servidores, para o sucesso das políticas governamentais. Com frequência atribui-se ao servidor público a causa do endividamento público e da insatisfação do cidadão com a má prestação de serviços. A falta de investimento permanente nos quadros da administração pública acaba reduzindo a capacidade de governo.

Conforme relata FRANÇA (2004), a velocidade com que vêm acontecendo as mudanças de caráter tecnológico, nos mais diferentes setores da economia, bem como a importância da informação e do conhecimento, representam importantes aspectos a serem considerados pelos diversos atores presentes na vida de todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas e que almejam algum sucesso: seus conselhos, de administração e fiscal, seu corpo legislativo e executivo, clientes, fornecedores, auditores, internos e externos, além é claro, de seu quadro de colaboradores. O desafio atual para que a empresa alcance novos patamares em relação aos atuais padrões de concorrência dos mercados, é que todos esses atores, sejam conscientizados da importância da integração e dos papéis a serem desempenhados por cada um, tornando-os mais capazes para que, com os seus próprios critérios de gestão, mas com o foco no trabalho em equipe, tornem a organização mais transparente e responsável.

A melhoria na prestação de serviços essenciais à vida do cidadão, depende da

otimização da prestação de serviços nas organizações públicas. Esta otimização, por sua vez, está vinculada à gestão de pessoas, à política de treinamento local, à melhoria dos processos de capacitação no âmbito institucional de forma sistemática e permanente.

Segundo DRUCKER (1997) “Tal como as corporações, os governos precisam reinventar-se a si mesmos para se tornar eficazes. Desse modo até poderão continuar relevantes”.

Neste sentido CAVALCANTI (2006) afirma que Governança Corporativa é a relação entre a administração da sociedade, seu conselho, acionistas e outras partes interessadas. A Governança Corporativa proporciona a estrutura que possibilitará o estabelecimento dos objetivos da sociedade, bem como os meios de cumpri-los e os de supervisionar o desempenho desta sociedade. ”

A boa governança corporativa proporciona às “partes interessadas” a gestão estratégica da empresa e a efetiva monitoração da direção executiva, criando um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição de poder. A resultante do bom relacionamento entre as partes interessadas, a partir do sistema de valores, é crucial para os propósitos estratégicos, da relação de poder e das práticas de gestão. Estabelecer esta interação conjugada e de interesse das partes é evitar os diversos tipos de conflito que podem surgir no encaminhamento de qualquer empreendimento. A necessidade de se conhecer as partes interessadas e seus objetivos, resulta em um processo decisório, compartilhado para se obter o

retorno do investimento e de todas as outras vantagens dele decorrentes. (FRANÇA, 2005). As instituições públicas poderiam atentar mais para a valorização adequada de seus servidores, o que significa, além de remunerá-los dignamente, treiná-los, motivá-los, estimulá-los a participar de tomadas de decisão e integrá-los socialmente.

Na atual conjuntura as pessoas despontam como agentes estratégicos de mudança, como empreendedores, como alavancadores de resultados nas instituições. Torna-se, portanto, indispensável resgatar a auto-estima, as aspirações, o sentimento de realização do ser humano no trabalho, para que seu potencial seja desenvolvido de forma criativa, coerente, simultânea e mais harmônica com a missão da organização.

CHIAVENATO (1999), afirma ainda que as organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome. As organizações necessitam das pessoas para produzir bens e serviços, atender seus clientes, operar, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos.

A definição do tema, objeto de desenvolvimento deste trabalho, teve como origem a experiência profissional da autora na gestão de empreendimentos, processos e padronização de procedimentos da SUDECAP a quase vinte e quatro anos, paralela ao desafio de buscar contribuir para uma melhoria constante dos resultados esperados pela instituição e pelo cliente final: o cidadão do município de Belo Horizonte.

A escolha da SUDECAP para o desenvolvimento deste trabalho deve-se a quatro motivos. Em primeiro lugar a autora cresceu e aprimorou sua vida profissional dentro do órgão. Em segundo, a instituição passa por um momento inédito em sua trajetória. Após trinta e nove anos decorridos desde a sua fundação em 1969, a autarquia realizou seu primeiro concurso público. O Quadro 4 relaciona, por especialidade, o número de técnicos do órgão, antes e depois da realização do concurso. Observa-se que foram convocados 70 novos profissionais, mais de 50% do corpo técnico existente no órgão antes da realização do concurso. Com relação aos arquitetos, profissionais atuantes na área de projetos o número quase dobrou. Destaca-se também a contratação dos técnicos especialistas, antes não existentes no corpo técnico da instituição.

Quadro 4 - Relação do nº de técnicos efetivos antes e depois do concurso

Especialidade	Nº de funcionários antes da realização do concurso	nº de funcionários aprovados no concurso	Nº de funcionários convocados na 1ª chamada concurso
Arquiteto	22	98	20
Engº civil	104	366	39
Engº civil/Seg. do Trabalho	-	8	2
Engº Elétrica	-	2	2
Engº civil/Meio Ambiente e Saneamento	-	5	3
Engº Geologia	-	3	1
Engº Agronomia	-	6	1
Engº Agrimensura	-	2	1
Téc. Niv. Superior Biologia	-	7	1
Total	126	497	70

Fonte: SUDECAP

Neste contexto destaca-se o terceiro motivo. A Superintendência da instituição declarou como prioritária estratégia a implementação de um “Projeto de capacitação e transferência de conhecimentos” visando a formação do novo perfil do servidor concursado, como forma de melhoria da qualidade dos serviços prestados pela SUDECAP.

Finalizando esta justificativa, ressalta-se a oportunidade da autora, ao ser indicada como membro da equipe interna, responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento do programa na instituição.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GERAL**

Analisar e avaliar os resultados do “Projeto de capacitação e transferência de conhecimentos” na SUDECAP, implementado com o objetivo de buscar a formação do novo perfil do servidor aprovado no primeiro concurso realizado na instituição.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Verificar à luz de parte da literatura pertinente e da pesquisa junto a parte do corpo técnico formado pelos novos técnicos concursados o alcance dos resultados a seguir relacionados:

- Preservação e registro do conhecimento acumulado e disperso entre os técnicos integrantes do corpo técnico sênior do órgão e entre os contratados terceirizados;

- Aceleração do processo de transferência de conhecimentos destes para os novos servidores, visando a crescente demanda do órgão;
- Minimização dos impactos da sucessão dos servidores nos diferentes níveis, com foco na preservação dos resultados pretendidos pela organização.

## **4. REFERENCIAL TEÓRICO**

Apresenta-se neste capítulo a revisão de parte da teoria da literatura relacionada ao tema em estudo.

### **4.1. GESTÃO DE PESSOAS**

Embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se "gestão" uma ação para a qual há menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser gerido" (FISCHER, 2001). Por gestão entende-se uma relação em que ambas as partes são conscientes e possuem vontade própria. Administração já implica em uma relação de autoridade. Segundo o HOUAISS (2001), administrar é governar, reger e ministrar.

De acordo com FISHER E FLEURY (1998), gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

O termo gestão de pessoas implica no reconhecimento dos interesses e valores tanto da equipe quanto da instituição e está ligado à visão sistêmica, onde as

relações são muito menos diretivas e prevêm ética, autonomia e responsabilidade nas decisões. A gestão de pessoas constitui poderoso fator no desenvolvimento e crescimento em qualquer organização, seja ela pública ou privada.

No Século XX observa-se uma evolução dos conceitos de gestão de pessoas nas organizações, que crescem em complexidade à medida que incorporam outras áreas do conhecimento humano, conforme relata-se a seguir.

Nos anos 20, a gestão de pessoas era traduzida pela procura de empregados eficientes, para realização de empreitadas ou tarefas com o melhor custo, visando resultados imediatos. FISCHER (2002), afirma que “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos de outros fatores de produção”.

Durante os anos 30, o foco foi convergido para o comportamento humano: gestão de recursos humanos respaldada pela psicologia. Surgiram as ferramentas de avaliação e investimento no desenvolvimento das pessoas.

Nas décadas de 60 e 70, os esforços foram direcionados para o desenvolvimento de lideranças e para as relações interpessoais.

Entre 1970 e 1980, paralelamente às ferramentas e políticas de gestão de recursos humanos, a estratégia empresarial tornou-se imprescindível.

A partir dos anos 80, criaram-se vínculos diretos entre a competência da organização, o desempenho dos trabalhadores e os resultados a serem alcançados pela organização. A competitividade, entre outros fatores, é viabilizada através do desenvolvimento da competência de seus colaboradores. As pessoas tornam-se recursos estratégicos, parceiros no alcance das metas estabelecidas pela empresa.

Conforme ressalta ALBUQUERQUE (1987), pensar em recursos humanos de forma estratégica foi consequência, fundamentalmente da conscientização da importância de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócios, e também da lacuna existente entre as necessidades previstas para a implantação destas estratégias e a situação real em que as organizações se encontravam, no que se refere às pessoas adequadas para implantá-las.

Para FISHER (1998), a área de Recursos Humanos assume um novo significado a partir da década de 90: Recursos Humanos como vantagem competitiva. A área de Recursos Humanos, portanto, se amplia e passa a ter sob sua responsabilidade quatro funções essenciais:

- a) a função competitiva;
- b) a função estratégica;
- c) a função de promoção;
- d) a função de auxílio nos processos de mudança;
- e) a função de administração do envolvimento dos empregados com a empresa.

Com o foco voltado para os resultados pretendidos pela organização, a vantagem competitiva torna-se essencial. Cabe então à área de Recursos Humanos buscar, preparar, motivar, treinar, transformar e manter as pessoas como agentes de competitividade.

No que se refere ao tema no âmbito brasileiro, MARRAS (2000), nomeia cinco fases evolutivas. Até 1930 a fase contábil evidencia-se pelo enfoque nos custos da organização. Comprava-se a mão-de-obra. Portanto, o que importava com relação aos trabalhadores era simplesmente o registro do ponto, isto é, o horário de entrada e o de saída. De 1930 a 1950 destaca-se a fase legal, onde a preocupação volta-se para as leis trabalhistas da era getulista. A terceira fase, de 1950 a 1965 é assinalada pelas questões referentes a recrutamento, seleção, treinamento, cargos e salários entre outros, quando se inicia a implantação da indústria de automóveis. De 1965 a 1985 procura-se deslocar o foco na burocracia e na operacionalidade, para as obrigações voltadas para os indivíduos e suas relações com a sociedade e os sindicatos, dentre outros. A partir de 1985 a fase estratégica surge trazendo o enfoque das organizações na preocupação com a relação resultados a serem alcançados e desempenho dos trabalhadores.

É nesta direção que GIL (1994) descreve: “a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata do recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

DAVEL e VERGARA (2001) também se posicionam desta forma, ao afirmarem que os empregados são a essência da dinâmica das organizações. Eles trazem energia às atividades pelas quais são responsáveis. Em consequência de suas inovações as empresas conseguem se posicionar de forma competitiva.

Para NAKAYAMA (2001) a área de gestão de pessoas aponta para a transformação em uma unidade de negócios, gerando lucro para a empresa, atuando como consultoria interna, valorizando o capital intelectual, o ensino à distância para treinamento e desenvolvimento, e a aprendizagem organizacional como método de solução de problemas.

Segundo CHIAVENATO (1999), dentro deste novo contexto é de responsabilidade da área de gestão de pessoas auxiliar a empresa a alcançar sua missão e obter competitividade, favorecendo o desenvolvimento dos empregados através de projetos adequados de treinamento que os mantenham motivados e satisfeitos, proporcionando qualidade de vida no trabalho, administrando as mudanças e assegurando as políticas éticas e de responsabilidade social.

Segundo GEUS (1998): “A intensidade em que as pessoas se aplicam, confiam e se envolvem no trabalho tem não só um efeito direto sobre os resultados da empresa, mas o mais direto dos efeitos, em relação a qualquer outro fator, sobre a expectativa de vida de sua empresa”.

Da maneira que se posicionam os autores, entende-se que profissionais rigidamente técnicos não bastam às organizações. Seu capital humano deve ser qualificado, capaz e flexível. Deve ter raciocínio lógico, sensibilidade às mudanças e espírito de equipe. Para que se possa obter produtividade e garantia no alcance dos resultados esperados os trabalhadores devem possuir as habilidades e competências necessárias. O sistema de produção e gestão da organização precisa estar preparado para criar e viabilizar os projetos necessários ao desenvolvimento e à valorização do potencial humano, oferecendo-lhe oportunidades de aprendizagem contínua e o desenvolvimento de posturas, habilidades e atitudes, além da preocupação com o conhecimento teórico. Conseqüentemente sua subjetividade pode vir à tona, manifestando sua criatividade e inovação, propiciando às empresas maior poder competitivo.

O desenvolvimento do capital intelectual torna-se, portanto, uma questão de sobrevivência. É fundamental a criação de novas estruturas, de mudanças nas políticas e práticas da organização, com relação à gestão de pessoas que tenham como objetivo o comprometimento dos indivíduos no crescimento contínuo da organização. O trabalho em equipe, a mobilidade no desempenho das atividades, o nível de abertura e compartilhamento de informações, a descentralização e delegação de autoridade, se sobressaem proporcionando o desenvolvimento das pessoas e ajudando na criação e manutenção do potencial corporativo.

Hoje, valorizam-se as experiências dos profissionais, de suas competências, dando-se ênfase para o capital humano, buscando-se nas pessoas o diferencial competitivo

de mercado. Nesse aspecto, discute-se, a seguir, a gestão de competência e do conhecimento como práticas que podem proporcionar um diferencial para as organizações.

#### **4.2. A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS COMO UMA TENDÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS**

Segundo HOUAISS (2001) competência é o poder detido por um indivíduo, em razão de seu cargo ou função, de praticar atos próprios deste ou desta. É a soma de conhecimentos ou habilidades. É também a capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos.

De acordo com o contexto até aqui apresentado, a gestão de competências **pode** ser apontada, às organizações, como um novo instrumento para a viabilização de propostas eficientes de gestão.

ZARIFIAN (1996) afirma também, que o conceito de competência está estreitamente ligado aos aspectos comportamentais e sociais. As questões técnicas podem ser desconsideradas, ao se definir competência como a capacidade do indivíduo de assumir responsabilidade própria diante de situações produtivas, associada ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho. Para o autor as competências são reveladas quando os indivíduos se manifestam e tomam atitudes perante as situações profissionais com as quais se deparam.

Para FLEURY E FLEURY (2000), competência é definida como: "Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

De acordo com PRAHALAD & HAMEL (1990) competência "... é o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo para a organização. " Para os autores competências servem como ligação entre o comportamento individual e a estratégia da organização.

Segundo DURAND (1998), competência "... é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito. "

Dentro desta abordagem, para PARRY (1996) o conceito de competência engloba os conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade no desempenho da função assumida, e que podem ser avaliados por parâmetros adequados. Através de desenvolvimento e treinamento estas virtudes são susceptíveis de melhor capacitação.

Como os os autores citados convergem para um ponto em comum, com pequenas variações sobre o tema, pode-se afirmar que o conceito de competência engloba conhecimentos, habilidades e atitudes. O desenvolvimento da competência dos

colaboradores envolvidos, fluindo para um ponto estratégico, objetiva transformar e construir, a curto e ou a longo prazo, o retorno do investimento, os resultados pretendidos pela organização, assegurando políticas éticas e de responsabilidade social, ou seja, o alcance de sua missão.

Destaca-se no próximo tópico parte da literatura pertinente à transferência de conhecimentos, tema estreitamente vinculado à gestão de pessoas e à gestão de competências.

#### **4.3. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS**

Ao analisar as informações recebidas, o ser humano agrega valor ao interpretá-las e acrescenta sua realidade social e cultural, sua história de vida, enfim, sua visão de mundo. As informações recebidas são filtradas e apenas parte é aproveitada, gerando novos conhecimentos.

De acordo com CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA (2001), a sociedade é hoje a “Sociedade do Conhecimento”, onde o poder, antes gerado pelo capital, terra e trabalho, advém agora do conhecimento recebido e criado, e dos produtos intangíveis, gerados pelas diversas transformações deste conhecimento. As atividades que realmente agregam valor, para o indivíduo e o meio em que vive, são aquelas geradas pela inovação. Para que possam alcançar espaço e se posicionarem frente aos segmentos de mercado emergentes, as organizações precisam compreender a mudança pela qual a sociedade está passando. Precisam investir no desenvolvimento de um novo modelo de gestão, baseado na sinergia

entre o Conhecimento, a Inovação e o Empreendedorismo.

Esse novo enfoque da gestão de empresas dá ênfase, ainda maior, ao conhecimento dentro das organizações, valorizando seu compartilhamento e o capital humano envolvido.

Para LEONARDI (2005), o conhecimento hoje é um dos principais ativos dentro de uma organização, sua gestão passa a ser uma tarefa crítica para as mesmas. As organizações obtêm sucesso quando conseguem criar consistentemente novos conhecimentos, disseminá-los rapidamente e incorporá-los aos seus produtos e serviços.

A Gestão do Conhecimento é um “processo sistemático e intencional que visa gerar, armazenar, preservar, compartilhar e reutilizar o conhecimento organizacional, obtendo vantagens competitivas (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Para NONAKA e TAKEUCHI, (2000) os conhecimentos podem ser classificados de duas maneiras: o conhecimento explícito é aquele articulado na linguagem formal e, portanto, fácil de ser transmitido. O conhecimento tácito, é o conhecimento pessoal relacionado à experiência individual. Como há fatores subjetivos envolvidos, sua transmissão e compartilhamento tornam-se muito mais difíceis. É pressuposto que o conhecimento é originado pela interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, podendo se relacionar a conversão do conhecimento em quatro modos diferentes:

- Socialização: quando se converge conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- Externalização: quando se converge do conhecimento tácito para o conhecimento explícito;
- Combinação: quando se converge conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- Internalização, quando se converge do conhecimento explícito para o conhecimento tácito.

De acordo com as suas definições, não é possível uma organização criar sozinha seu conhecimento, pois o conhecimento tácito constitui a base da criação do conhecimento organizacional. É fundamental que a organização mobilize o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. O conhecimento tácito mobilizado é ampliado “organizacionalmente” de acordo com os quatro modos de conversão do conhecimento. A isso denomina-se “espiral do conhecimento”. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que se inicia no individual e através das comunidades de interação cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

Na transferência de conhecimento tácito, deve-se também ser considerada a cultura organizacional. As pessoas precisam conhecer os valores da empresa e internalizá-los. Refletir e compreender sua cultura corporativa e utilizar uma linguagem comum, de forma coletiva, pode ser mais importante do que conhecer os padrões ou normas organizacionais. Nesse sentido, é importante transmitir à organização a mensagem

benéfica de que compartilhar o conhecimento é algo que gera valor para todos.

Segundo SHINYASHIKI; TREVISAN; MENDES, (2003), para a organização, o essencial é a forma como o conhecimento e o aprendizado individual ou grupal será agregado em sua memória e em sua estrutura. Esse é um desafio crítico para a criação do conhecimento. No futuro, será possível que o conhecimento acumulado possibilite que um indivíduo seja capaz de fazer algo de forma fácil e eficiente (*know how*). Será também viável que a transferência do conhecimento seja feita dentro da própria organização.

Grande parte do capital intelectual que permeia as organizações está nas mentes das pessoas e não há registro dele. Esse conhecimento normalmente é transmitido de forma informal, dentro e fora das organizações, através de narrativas de histórias.

Segundo SHINYASHIKI; TREVISAN; MENDES, (2003) a transferência do conhecimento é essencial para o crescimento da expansão do aprendizado, porém deve ser feita de forma rápida e otimizada. Quando são amplamente compartilhadas, as ideias causam maior impacto. As organizações devem buscar a experiência individual e ativa para alcançar o conhecimento.

A partir da análise das práticas apresentadas e realizando uma comparação entre elas, pode-se afirmar que, para atender as necessidades do projeto objeto de avaliação deste estudo, foram selecionadas práticas que complementassem os três tipos de conhecimento:

- O conhecimento individual tendo como foco o aprimoramento das competências individuais voltadas para o processo decisório;
- O conhecimento coletivo voltado para a transferência de conhecimento e aprendizado dos grupos de revezamento;
- O conhecimento organizacional tendo em mente a disseminação da cultura da empresa e compartilhamento do conhecimento.

## **5. METODOLOGIA**

O estudo de caso foi a metodologia escolhida para desenvolvimento do presente trabalho. Pretendeu-se com a pesquisa realizada, levantar os dados necessários para subsidiar a análise e avaliação do estudo de caso em questão.

### **5.1. COLETA, TABULAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Para levantamento e coleta de dados, foi elaborado um questionário composto por cinco questões fechadas, com espaço destinado às observações complementares.

O conteúdo do questionário foi baseado no “ Projeto de capacitação e transferência de conhecimentos” apresentado no item 1.2 e na literatura de suporte. A amostra para realização da pesquisa foi constituída por 26 técnicos, cujas características estão condensadas no quadro 5. Os participantes da pesquisa estão identificados por letras e números na coluna “Entrevistado/Especialidade”.

Quadro 5 - Amostra da pesquisa: Perfil/área de atuação

Ordem	Percentual por especialidade	Entrevistado/ Especialidade	Experiência profissional (anos)	Área de atuação no órgão
1	30,76 %	Arquiteto C1	3,5	Projetos
2		Arquiteto F2	8	Planejamento e Gestão
3		Arquiteto J1	10	Projetos
4		Arquiteto M1	4,5	Projetos
5		Arquiteto M2	02	Planejamento e Gestão
6		Arquiteto M3	04	Projetos
7		Arquiteto M4	19	Obras
8		Arquiteto P4	05	Projetos
9	57,69	Engenheiro civil A1	04	Projetos
10		Engenheiro civil C2	16	Obras
11		Engenheiro civil D1	05	Projetos
12		Engenheiro civil E1	3,5	Obras
13		Engenheiro civil J2	03	Projetos
14		Engenheiro civil L1	01	Operacional
15		Engenheiro civil M5	05	Obras
16		Engenheiro civil P1	01	Obras
17		Engenheiro civil P2	04	Planejamento
18		Engenheiro civil P3	03	Planejamento
19		Engenheiro civil R1	02	Operacional
20		Engenheiro(a)civil R2	10	Projetos
21		Engenheiro civil R3	02	Obras
22		Engenheiro civil S1	23	Desapropriação: Avaliação
23		Engenheiro civil W1	01	Obras
24	3,85 %	Engenheiro Florestal( Agrônomo) E2	01	Planejamento
25	3,85 %	Engenheiro Elétrico F1	01	Projetos
26	3,85 %	Biólogo (a) F3	01	Gestão Ambiental

Fonte: Questionário aplicado

Dos 26 técnicos, oito cerca de 30,76% são arquitetos, quinze, em torno de 57,69 % são engenheiros civis e aproximadamente 11,55, em número de três são de outras especialidades. No que se refere à área de atuação a grande maioria encontra-se lotada na área de projetos e obras. O tempo médio de atuação profissional dos participantes da pesquisa é de três anos. Apenas quatro deles estão a mais de cinco anos no mercado.

O questionário foi entregue aos participantes em cópia impressa. Na ocasião foi esclarecido o objetivo da pesquisa, ou seja, subsidiar e apoiar a elaboração desta monografia. Ao serem devolvidas as respostas foram tabuladas, gerando-se os gráficos correspondentes.

A seguir apresentam-se os dados obtidos e o comentário referente às respostas de cada questão de acordo com a estrutura abaixo sintetizada:

- Pergunta do questionário
- Tabela com a tabulação das respostas apresentadas
- Gráfico correspondente à tabela
- Relação das observações complementares mencionadas pelos participantes
- Análise dos resultados apresentados

#### **5.1.1 - Questão 1:**

A realização do seminário introdutório possibilitou uma visão geral da estrutura e da missão do órgão?

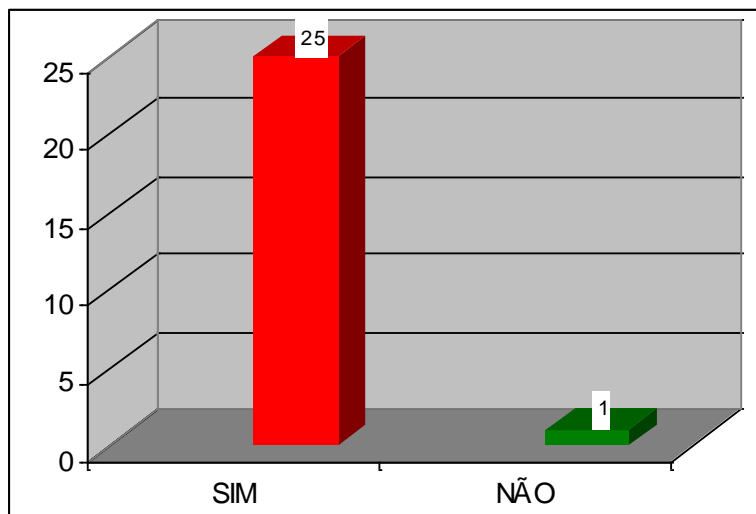


Figura 2- Resposta item 5.1.1 - Questão 1

*Observações complementares:*

D1 - O seminário foi importante por mostrar a estrutura da prefeitura como um todo, incluindo demais autarquias, empresas e secretarias correlatas às atividades da SUDECAP.

E2 - Antes eu não tinha nenhuma idéia sobre como era e como funcionava a SUDECAP. Com o seminário introdutório isso ficou muito claro, principalmente a partir das apresentações de cada gerente.

L1 - De maneira muito objetiva, foi possível conhecer o órgão e suas responsabilidades diante da população.

M1 - Apesar de cumprir com o objetivo de dar uma visão geral, muito tempo foi dispendido neste propósito e não houve treinamento para o trabalho específico de cada profissional.

M4 - Foi uma ótima experiência iniciar os trabalhos com o seminário e não diretamente nas seções para as quais fomos designados.

P2 - Como eu já conhecia a SUDECAP, já sabia como funcionava o órgão.

P4 - O treinamento feito na primeira semana possibilitou a identificação de funções de diversos órgãos e a relação deles com a SUDECAP.

R1 - Permitiu uma visualização da estrutura organizacional da SUDECAP, bem como um resumo de suas principais atribuições.

R2 - A visão foi muito superficial e não nos preparou objetivamente para nossa missão. Mais proveitoso seria um treinamento específico para nossa atribuição.

S1 - Sim, para a estrutura, já a missão ficou um pouco esquecida. Pautou-se muito pelas realizações e menos pela visão de futuro, pelo caminho a ser buscado.

***Análise dos dados coletados:***

Fica evidente, de acordo com o gráfico da Figura 2 que, para quase totalidade dos participantes da pesquisa, vinte e cinco dentre os vinte e seis, a realização do seminário introdutório permitiu um conhecimento básico do órgão, bem como sua inserção dentro da estrutura da PBH.

Quanto à missão do órgão em estudo, nota-se de acordo com algumas

observações complementares que sua definição não é muito clara, ou pelo menos não foi apresentada de forma explícita como deveria.

### 5.1.2- Questão 2

Os temas abordados durante o treinamento estão tendo aplicação no desenvolvimento de suas tarefas diárias?

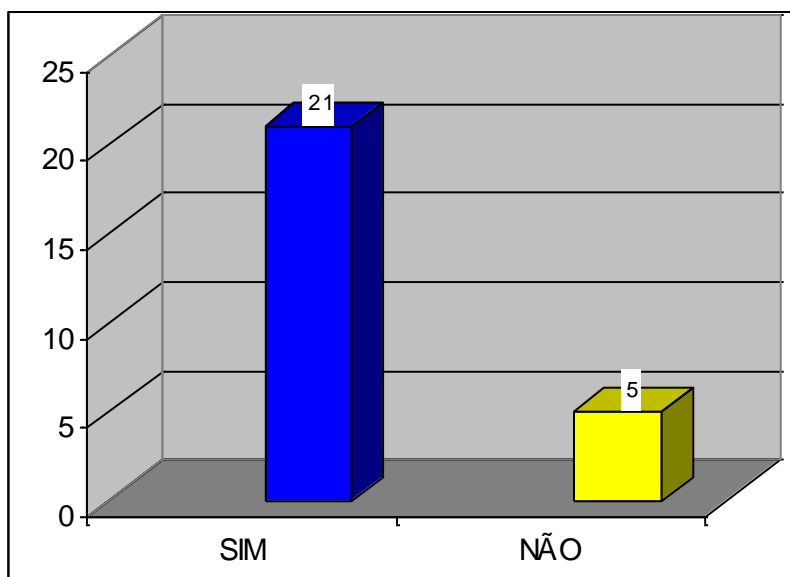


Figura 3- Resposta item 5.1.2 - Questão 2

#### *Observações complementares:*

C1 - O treinamento possibilitou o conhecimento da estrutura e do funcionamento dos departamentos, o que indicou os diversos “caminhos” a serem percorridos no desenvolvimento das atividades diárias.

D1 - O domínio do organograma e conseqüentemente das atribuições de cada diretoria/gerência nos permite um fluxo mais independente, agilizando as atividades.

E2 - Os temas abordados me possibilitaram ter uma visão sobre as coisas com as quais o pessoal de outros departamentos lida, porém faltou um treinamento direcionado para as minhas atividades.

F1 - Todos os serviços por mim executados agora obedecem às normas externas (concessionárias) e também normas internas (conforme apresentado no treinamento)

F2 - Os temas foram abordados de maneira muito superficial e inadequada. As apresentações, com raras exceções foram mal formatadas, não havia material impresso e o questionário com os pontos positivos e negativos das apresentações, claramente, mal foram lidos. As cartilhas foram diagramadas sem exemplos práticos com o conteúdo repetitivo e e sem informações práticas e diretas. No geral, achei as "trilhas" uma enorme perda de tempo e a consultoria contratada totalmente desvinculada dos objetivos e muito inexperiente.

M1 - Porém aconteceram de forma muito generalista. Para os supervisores de projetos deveria ter sido ministrado conteúdo específico.

M4 - Todos os temas tiveram aplicação prática e fazem parte do dia-a-dia dos trabalhos.

P2 - Os temas abordados serviram para o conhecimento das funções de cada

diretoria departamento/gerência dentro da SUDECAP.

P4 - Pude ver o resultado de muitos trabalhos que agora estou desenvolvendo.

R1 - Os temas que estão tendo aplicação nas minhas tarefas diárias são: a supervisão de obras, a acessibilidade e o Caderno de Encargos.

R2 - Mas muito superficialmente. Como tivemos que "abraçar" imediatamente a enorme quantidade de serviço, o que foi aprendido não teve um resultado significativo.

S1 - Apesar do treinamento ter sido muito rápido, possibilitando apenas uma transferência de informações, alguns tópicos tiveram relevância acima dos demais, além de serem de maior uso no cotidiano.

***Análise dos dados coletados:***

Observa-se que para cerca de 80,76%, conforme figura 3 vinte e um dentre os vinte e seis técnicos, o treinamento auxiliou no desenvolvimento de suas tarefas. O conhecimento básico das atribuições de cada gerência possibilitou a visão sistêmica dos fluxos e das atividades inerentes ao órgão. Apenas um dos participantes se manifestou totalmente insatisfeito com a aplicação dos conteúdos do treinamento em suas atividades diárias.

É perceptível, de acordo com parte das respostas, uma deficiência quanto à abordagem dos temas com conteúdo específico de cada área de atuação e ao tempo disponibilizado para absorção dos conhecimentos transmitidos.

### 5.1.3. Questão 3:

Quais as ações de treinamento foram mais significativas para o seu aprendizado?

Tabela 1- Resposta item 5.1.3 - Questão 3

Ordem	Opções	Respostas	%
1	Relação mestre-aprendiz	12	46,15
2	Treinamento introdutório	11	42,30
3	Palestras	12	46,15
4	Visitas técnicas às principais obras em andamento	13	50,00
5	Laboratórios vivenciais/Simulações técnicas em campo	3	11,53
6	Workshop's	1	3,84
7	Leituras dirigidas	1	3,84
8	Estudos de caso	6	23,07
9	Elaboração de editais/termos de referência	4	15,38
10	Elaboração de manuais e cartilhas	6	23,07
11	Outras	2	7,69

Fonte: Questionário aplicado

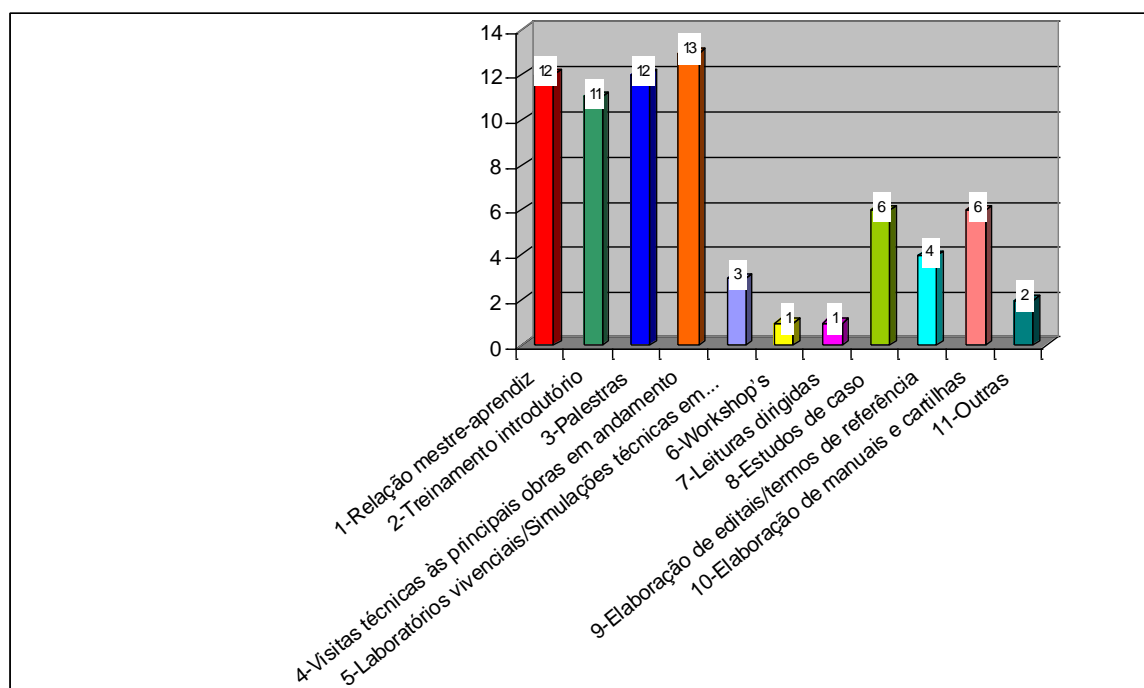


Figura 4- Resposta item 5.1.3 - Questão 3

*Observações complementares:*

C1 - O treinamento introdutório e as palestras possibilitaram ter uma visão geral da estrutura da SUDECAP. A participação nas discussões para elaboração dos manuais e cartilhas permitiu maior percepção dos pontos críticos nos diversos departamentos.

D1 - Interação com os colegas mais antigos foi fundamental para resgatar o histórico e adaptar à gestão já instaurada.

E1 - No meu caso, pela particularidade de minha função (supervisora de obras), senti falta de um treinamento dentro da minha divisão. Toda a informação que obtive foi de maneira informal, através de conversas com os engenheiros. Apesar da informalidade foram muito enriquecedoras.

R2 - Na verdade, vários destes itens não nos foram oferecidos. E quanto às visitas, poderiam ter sido mais direcionadas.

S1 - Minha participação foi apenas nas palestras ministradas após a 2ª chamada. Visitas técnicas às obras, quando fomos convidados, não fomos liberados pela chefia imediata.

***Análise dos dados coletados:***

De acordo com a tabulação apresentada na Tabela 1 e com os resultados do gráfico na Figura 4, é possível observar que a metade dos participantes apontaram as visitas

técnicas às principais obras em andamento como a ação de treinamento mais proveitosa para seu aprendizado. A relação mestre-aprendiz, bem como as palestras foram também selecionadas por 46,15% dos técnicos, seguidas pelos estudos de caso e pela elaboração de manuais e cartilha, cujo percentual chegou a 23,37%. Percebe-se novamente aqui que ações de treinamento mais específicas e mais voltadas para as atividades práticas desenvolvidas no dia a dia, tiveram a preferência dos funcionários envolvidos na pesquisa.

É importante ressaltar aqui que relação mestre-aprendiz, ou seja o aprendizado direto, durante a realização das tarefas diárias entre gerentes e profissionais ou entre os próprios profissionais continua a ser aplicado mesmo após o término da primeira etapa do projeto de capacitação, objeto deste estudo.

O treinamento introdutório teve novamente um alto índice de escolha: 42,30% dos técnicos entenderam e absorveram o objetivo desta ação de treinamento.

Nas duas últimas observações complementares, percebe-se uma falta de comprometimento das gerências. Apesar do envolvimento da alta gerência no projeto de capacitação e da realização do treinamento de desenvolvimento de gestores, conforme descrito no item 1.2.6, pode-se deduzir que alguns gerentes não estão ainda suficientemente sensibilizados para a importância de um programa de capacitação no alcance dos resultados esperados.

#### 5.1.4. Questão 4

Quais os resultados alcançados com a implantação do projeto “Trilhas do Conhecimento” na SUDECAP?

Tabela 2- Resposta item 5.1.4 - Questão 4

ORDEM	OPÇÕES	RESPOSTAS	%
1	Preservação e registro do conhecimento acumulado e disperso entre os profissionais terceirizados e o corpo técnico existente na instituição antes da realização do concurso	6	23,07
2	Aceleração do processo de transferência de conhecimentos destes para os novos servidores.	14	53,84
3	Minimização dos impactos das sucessões dos servidores nos diferentes níveis	8	30,76
4	Conhecimento geral da estrutura e das atividades básicas da SUDECAP	23	88,46
5	Outros	0	0

Fonte: Questionário aplicado

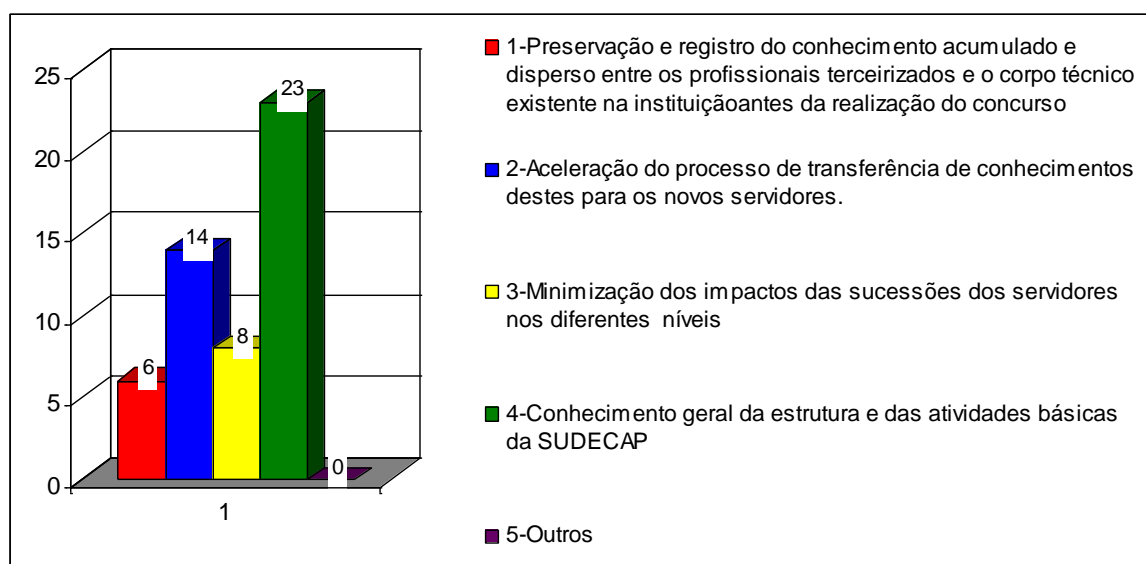


Figura 5- Resposta item 5.1.4 - Questão 4

*Observações complementares:*

Nesta questão não foram apresentadas observações complementares pelos participantes da pesquisa.

***Análise dos dados coletados:***

As respostas apresentadas na Tabela 2 e no gráfico da Figura 5, sugerem mais uma vez, a obtenção do aprendizado por meio do treinamento introdutório. Um número expressivo de participantes da pesquisa - 88,46%, consideraram o conhecimento geral da estrutura e das atividades básicas da SUDECAP como resultado alcançado.

Dentre as quatro opções apresentadas, a aceleração do processo de transferência de conhecimentos dos profissionais terceirizados e do corpo técnico existente na instituição, antes da realização concurso para os novos servidores, foi selecionada por mais da metade dos participantes - 53,84%, em número de quatorze.

Destaca-se aqui a diferença entre a primeira e a segunda opção desta questão apresentada no questionário, ou seja, entre um ou outro resultado a ser alcançado com a implementação do projeto de capacitação. Apenas cerca de um quarto dos técnicos - 23,07%, acredita que o conhecimento acumulado e disperso entre os profissionais “antigos” foi preservado e registrado.

Os dados apresentados sugerem que, a implementação do programa de capacitação acelerou a transferência destes conhecimentos e minimizou os impactos das sucessões dos servidores nos diferentes níveis, mas o conhecimento anteriormente acumulado não foi satisfatoriamente preservado.

**5.1.5. Questão 5:**

Ao final desta primeira parte do programa de capacitação você recebeu o " KIT DE SOBREVIVÊNCIA DAS TRILHAS DO CONHECIMENTO". O KIT contempla uma

bússola, uma cartilha de boas práticas e um quadro de referências que mostra o caminho para se aprofundar em dez dos mais importantes conhecimentos prioritários do órgão, elencados durante o desenvolvimento do projeto em questão. Quais deles você tem utilizado com mais frequência para auxílio no desenvolvimento de suas atividades diárias?

Tabela 3 - Resposta item 5.1.5 - Questão 5

ORDEM	OPÇÕES	RESPOSTAS	%
1	Elaboração de Edital	0	0
2	Atualização Processo Licitação e Contratos	0	0
3	Termo de Referência de Projetos	7	26,92
4	Desapropriação	3	11,53
5	Licenciamento e Monitoramento Ambiental	3	11,53
6	Supervisão de Empreendimentos	8	30,76
7	Supervisão de Obras de Arte e Canais	0	0
8	Supervisão de obras	9	34,61
9	Acessibilidade	8	30,76
10	Caderno de Encargos da SUDECAP	17	65,38

Fonte: Questionário aplicado

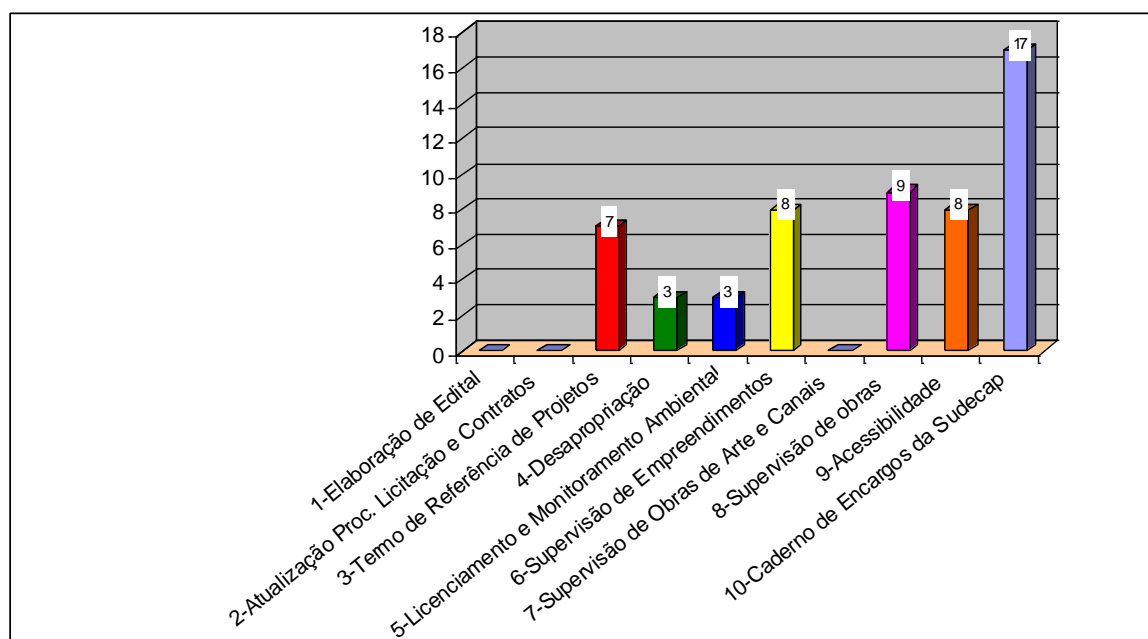


Figura 6- Resposta item 5.1.5 - Questão 5

*Observações complementares:*

F2 - Não venho utilizando a cartilha para nenhuma das atividades na SUDECAP.

L1 - Além do kit ter sido feito com muito bom gosto, ele é prático e fácil de ser utilizado.

M1 - A maioria das informações do kit foram aprendidos na prática e com a gerente, uma vez que não houve este treinamento específico. A cartilha chegou num momento no qual o seu conteúdo já havia sido cobrado, frente a quantidade excessiva de obrigações dos supervisores e à falta de estrutura para realizar este trabalho.

P4 - Na Diretoria de Projetos é constante a consulta ao termo de referência e ao Caderno de Encargos.

R1 - Desempenho a atividade de supervisor de obras.

R2 - Boa parte destas informações necessárias à nossa atribuição ou já conhecíamos, ou aprendemos na prática, uma vez que a demanda do serviço é tão grande, que quando a cartilha chegou às nossas mãos, já não era necessária. Destaco apenas a importância do desenvolvimento da "Cartilha do supervisor" que nos serve de consulta. E a SUDECAP já dispõe de um rico conteúdo de material de apoio como "Procedimento padrão para contratação e elaboração de projetos de edificações", o Caderno de encargos e os termos de referência. Falta-nos tempo para aprofundarmos

e estudarmos estes documentos. Falta treinamento específico para o gerenciamento dos projetos com maior interação com a diretoria de obras. Resumindo: objetividade.

S1 - Recebi o kit não como participante do programa de capacitação e sim como empregado.

***Análise dos dados coletados:***

Diante dos resultados apresentados na tabela 3 e no gráfico da Figura 6 ficou evidenciada a importância do “Caderno de Encargos” no âmbito da SUDECAP. Foi expressivo o número de participantes (65,38%), que o apontaram como o conhecimento prioritário utilizado com mais frequência no desenvolvimento de suas atividades.

Ressalta-se aqui a divisão dos conhecimentos prioritários, na composição do “Kit de Sobrevivência”, de acordo com os quatro macroprocessos, conforme descrito no item 1.2.2: Projetos, Obras, Manutenção e Licitação. Cada um dos conhecimentos prioritários está incluído dentro de cada um destes macroprocessos. O Caderno de Encargos está destacado como conhecimento prioritário em todos os quatro macroprocessos.

A supervisão de obras, a supervisão de empreendimentos, a acessibilidade e o termo de referência de projetos foram os conhecimentos prioritários mais destacados pelos técnicos depois do “Caderno de Encargos”, 34,61%, 30,76% e 30,76% e 26,92% respectivamente. Torna-se importante salientar que estes conhecimentos

são específicos das áreas de atuação da maior parte dos novos arquitetos e engenheiros civis. Conforme os dados apresentados no Quadro 6, item 5.1, 57,69% dos participantes da pesquisa são arquitetos, bem como 30,76% são engenheiros civis.

O reduzido percentual atribuído à desapropriação e ao licenciamento ambiental, em ambos 11,53%, apenas três técnicos em cada um deles, justifica-se pelo reduzido número de profissionais contratados e necessários à esta área específica.

Quanto aos demais conhecimentos integrantes do “Kit de Sobrevivência”, não selecionados por nenhum dos participantes da pesquisa – elaboração de editais, atualização do processo licitação e contratos de supervisão de obras de arte/canais, é importante destacar a justificativa da não indicação dos respondentes no questionário aplicado.

Foram selecionados como amostra da pesquisa, apenas os técnicos que participaram do programa de capacitação. Somente os funcionários nomeados na primeira chamada/convocação do concurso foram beneficiados com o projeto integral de capacitação e transferência de conhecimentos. Ao final e logo após a implantação do projeto, conforme informações fornecidas pela Gerência de Recursos Humanos da SUDECAP, tornou-se constante a demissão dos novos funcionários, tendo em vista a aprovação em outros concursos. Quando da realização desta pesquisa boa parte dos profissionais, convocados na primeira chamada e envolvidos nestas três áreas, já não faziam mais parte do corpo técnico

do órgão.

## **6. CONCLUSÃO**

A realização do seminário introdutório permitiu um conhecimento básico do órgão, bem como sua inserção dentro da estrutura da PBH. No entanto, algumas respostas espontâneas evidenciam que a definição da missão institucional não foi muito clara, ou pelo menos não foi apresentada de forma explícita como deveria, fato que não invalida a realização do seminário introdutório.

Da mesma forma, ficou evidente que o treinamento auxiliou no desenvolvimento de tarefas diárias. Como comentou-se na análise da questão dois, o conhecimento básico das atribuições de cada gerência possibilitou a visão sistêmica dos fluxos e das atividades inerentes ao órgão.

As visitas técnicas se destacaram como as atividades de treinamento mais proveitosas entre os participantes. O contato direto com o canteiro de obras certamente proporciona uma visão mais atraente da realidade das atividades de rotina.

A relação mestre-aprendiz, ou seja, o aprendizado direto, durante a realização das tarefas diárias entre gerentes e profissionais ou entre os próprios profissionais, bem como as palestras também tiveram destaque. Conforme análise na questão três, percebe-se novamente que ações de treinamento mais específicas e mais voltadas para as atividades práticas desenvolvidas no dia a dia, tiveram a preferência dos funcionários envolvidos na pesquisa.

O envolvimento da alta gerência na implementação de qualquer projeto de treinamento e capacitação é fundamental para o alcance dos resultados pretendidos. Apesar da realização do treinamento de desenvolvimento de gestores, durante o projeto objeto deste estudo, pode-se concluir que houve deficiência na implementação das ações de sensibilização de alguns gerentes.

O processo de transferência de conhecimentos dos profissionais terceirizados e do corpo técnico sênior para os novos servidores do órgão, foi acelerado com a implementação do projeto. No entanto, para apenas uma parte dos novos técnicos participantes da pesquisa os impactos das sucessões dos servidores nos diferentes níveis foram minimizados e o conhecimento acumulado e disperso entre os profissionais “antigos” foi satisfatoriamente preservado.

Dentre os dez conhecimentos selecionados no projeto, como prioritários do órgão, ficou evidenciada a importância do “Caderno de Encargos” no âmbito da SUDECAP. Este produto traz as especificações dos elementos padronizados a serem utilizados nas obras e o conjunto de informações técnicas essenciais para a qualidade final do produto oferecido.

Como comentado na questão três, o “Kit de Sobrevivência” foi composto de acordo com os quatro macroprocessos, conforme descrito no item 1.2.2: projetos, obras, manutenção e licitação. Cada um dos conhecimentos prioritários foi incluído dentro de cada um destes macroprocessos. O Caderno de Encargos está destacado como conhecimento prioritário em todos os quatro macroprocessos ou seja, em todas as

áreas, projetos, obras e manutenção a sua consulta é de fundamental importância.

Além do Caderno de Encargos, ficou evidenciada também a importância dos conhecimentos referentes à supervisão de obras, a supervisão de empreendimentos, a acessibilidade e o termo de referência de projetos. Estes conhecimentos são específicos das áreas de atuação da maior parte dos novos arquitetos e engenheiros civis.

Alguns conhecimentos integrantes do “Kit de Sobrevivência”, não foram destacados pelos participantes da pesquisa – elaboração de editais, atualização do processo licitação e contratos de supervisão de obras de arte/canais. Como participaram do projeto e da pesquisa apenas os técnicos nomeados na primeira chamada/convocação do concurso boa parte dos profissionais envolvidos nestas três áreas, já não faziam mais parte do corpo técnico do órgão. Durante o decorrer de 2008 foi constante o pedido de demissão dos novos funcionários, tendo em vista a aprovação em outros concursos. Novas convocações têm sido efetuadas com frequência, conforme pode-se constatar nas publicações do DOM-Diário Oficial do Município.

Diante deste cenário, pode-se concluir que apesar da realização de um concorridíssimo concurso público, o órgão não está conseguindo manter seu novo corpo técnico.

Parece que, o investimento na melhoria das políticas salariais é tão importante

quanto o investimento na capacitação, e treinamento dos profissionais, inclusive na área pública.

Espera-se com o desenvolvimento deste estudo estar contribuindo para a criação de espaços de reflexão para a criação de políticas públicas de investimento na capacitação e desenvolvimento do servidor na instituição. Servidores públicos mais capacitados têm um espírito crítico mais aguçado, conseguem diagnosticar problemas e sugerir aperfeiçoamentos de forma muito mais objetiva e estratégica, ou seja, contribuem para o alcance da missão do órgão e da satisfação do cliente final, o cidadão, com muito mais eficácia e eficiência.

Quando se estimula o desenvolvimento do servidor apto a resolver os problemas públicos, isto é, quando se investe no desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes, os resultados pretendidos pela instituição podem ser muito mais rapidamente alcançados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo, 1987.

Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Competitividade e recursos humanos.

CAVALCANTI, Fábio, *O que é governança corporativa?* Março 2006.

<http://imasters.uol.com.br/artigo;>

CAVALCANTI, M., Gomes, e., Pereira, A. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 170 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações*. In. DAVEL, E.; VERGARA, S. C et al. (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo : Atlas, 2001.

DOM – Diário oficial do Município, *Edital nº 001/2007*. Belo Horizonte, 2007.

DRUCKER, P. *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas*

*empresas, na sociedade e na visão do mundo.* São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, P.F. *Introdução à Administração.* 3.ed. São Paulo: Pioneira, 2002

DURAND, T. Forms of Incompetence. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

FISCHER, A.L. *A Constituição de um Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas.* São Paulo: PPGA/FEAUSP, 1998. Tese de doutoramento.

FISCHER, R. A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: FEA – USP, 1998.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (org.) *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências.* São Paulo: Atlas, 2000.

FRANÇA, Fábio. *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica.* São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004.

FRANÇA, Fábio, *Artigo Público em relações públicas*. Outubro/2005 - <http://www.rp-bahia.com.br>

GIL, A. C. *Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional*. 1. ed. São Paulo:Atlas, 1994.

HOUAISS, Antônio; Villar, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

LEONARDI, Suzana Monteiro. *O Compartilhamento do conhecimento em equipes de Venda: um estudo exploratório no Setor Químico*. São Paulo: UNIFECAP, 2005.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

NAKAYAMA, M. K. *Novas formas, tecnologias e o papel do RH no cenário organizacional*. In: MANSSOUR, A. B. B. et al. *Tendências em recursos humanos*. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

NONAKA I, Takeuchi h. *Criação de Conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PARRY, S. B. *The Quest for Competence – Training*, julho 1996, pp. 48-54.

PRAHALAD, C. K., Hamel, g. A Competência Essencial das Organizações.  
Harvad Business Review, 1990.

SHINYASHIKI, G.T.; TREVISAN, M.A.; MENDES, I.A.M. Sobre a Criação e a Gestão do Conhecimento Organizacional. Revista Latino-americana de Enfermagem. Ribeirão Preto, SP, v. 11, n.4, p.499-506, jul-ago 2003.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000. 192 p.

ZARIFIAN, Philippe. *A gestão da e pela competência*. Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

## **ANEXO 1**

### **SUDECAP-PROJETO DE CAPACITAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS**

**“Levantamento de conhecimentos prioritários” .**

## **ANEXO 2**

### **FORMULÁRIO QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESUISA**