

BRUNO CARLOS DA SILVA PORTO

**O PROCESSO DE TREINAMENTO NO PODER EXECUTIVO
ESTADUAL: Uma análise a partir da Secretaria de Estado de
Fazenda**

BIBLIOTECA F.J.P.



70002588

NÃO DANIFIQUE ESTA ETIQUETA

MC
2588
ex.1

Belo Horizonte

2008

BRUNO CARLOS DA SILVA PORTO



**O PROCESSO DE TREINAMENTO NO PODER EXECUTIVO
ESTADUAL: Uma análise a partir da Secretaria de Estado de
Fazenda**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção de graduação no Curso Superior de
Administração Pública da Escola de Governo
Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação
João Pinheiro.

Orientadora: Walkiria Monteiro do C. Guimarães

Belo Horizonte

2008

Bruno Carlos da Silva Porto

O PROCESSO DE TREINAMENTO NO PODER EXECUTIVO ESTADUAL: Uma análise a partir da Secretaria de Estado de Fazenda

Monografia de conclusão apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de graduando em Administração Pública.

Aprovada na Banca Examinadora

Walkiria Monteiro do C. Guimarães

Marília Mariano de Lima Flecha

Belo Horizonte, 12 de novembro de 2008

1-INTRODUÇÃO

Em um contexto de mudanças intensas e rápidas, o treinamento e a capacitação de pessoal tornam-se cada vez mais estratégicos e configuram-se como diferencial de sucesso entre as organizações. A política de treinamento de uma organização constitui-se fator fundamental para o seu sucesso, e por isso deve ter como foco a mudança de comportamento dos funcionários e não centrada apenas na ampliação do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização.

Os efeitos da capacitação geram uma melhora na qualidade dos produtos e serviços prestados, o que, no contexto atual, é condição necessária para a sobrevivência das organizações públicas e privadas. Neste contexto torna-se vital para estas organizações analisar a efetividade dos recursos direcionados para a capacitação de seus servidores, tendo em vista que o contexto econômico-financeiro das organizações é marcado pela limitação de recursos.

No caso do setor público a dinâmica não é diferente e os clientes, no caso os cidadãos, exigem cada vez mais que o Estado preste seus serviços – saúde, educação, manutenção de infra-estrutura, dentre outras – com cada vez mais qualidade ao menor custo possível. Assim, a dinâmica requerida pela sociedade é que o Estado faça cada vez mais, tributando menos a população, o que exige dos gestores públicos uma melhoria nos níveis de eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos.

Para que a máquina pública seja cada vez mais moderna e funcione melhor consumindo o mínimo de combustível, no caso o dinheiro proveniente da arrecadação de tributos, é necessário que suas engrenagens, no caso os servidores, "funcionem" de maneira alinhada e adequada.

A Gestão de Pessoas é percebida como fator estratégico das organizações, neste sentido o subsistema de treinamento é peça fundamental para a qualificação dos funcionários da organização visando agregar conhecimentos e habilidades, e principalmente empreender uma mudança no comportamento deste funcionário, para desta forma garantir que o conhecimento adquirido seja aplicado nas atividades laborais.

O Poder Executivo Estadual do Estado de Minas Gerais é caracterizado nos últimos 5 anos pelas importantes mudanças gerenciais implementadas a partir do Choque de Gestão¹, que teve na área de Recursos Humanos como um de seus eixos, tendo como produto inicial a reestruturação das carreiras do Executivo Estadual, além de ampliar as ações de treinamento dos servidores, tendo a vista as importantes mudanças no contexto organizacional, com a implantação deste programa, condição fundamental para a implementação de uma política de desenvolvimento única para todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

A Secretaria de Estado de Fazenda (SEF), vem se destacando no âmbito do Poder Executivo Estadual pelos investimentos realizados na capacitação de seus servidores nos últimos anos, direcionando parcela considerável de seu orçamento para qualificar os servidores, é relevante verificar a existência de mecanismos de avaliação e sua possível utilização para a melhoria do desempenho dos servidores, pelo corpo gerencial do órgão para avaliar a efetividade destes investimentos. Sendo assim, o objetivo geral do trabalho se propõe a fazer uma análise da Gestão de Pessoas no Poder Executivo de Minas Gerais com ênfase na dinâmica do processo de treinamento na SEF.

Analisar o Decreto nº 44.205 de 2006, que regulamenta a Política de Desenvolvimento dos Servidores do Poder Executivo Estadual; apresentar a articulação entre as quatro fases do treinamento; a distribuição das ações de treinamento entre os servidores; um breve comparativo entre o montante disponível para investimento em treinamento na SEF em comparação com os demais órgãos do Poder Executivo Estadual são os objetivos específicos do trabalho.

Este trabalho, primeiramente, diferenciará os conceitos de treinamento e desenvolvimento. Posteriormente, serão tratadas todas as fases do treinamento, desde o diagnóstico até a avaliação do treinamento, passando pelo planejamento e execução do mesmo pela gerência de Recursos Humanos da SEF.

O terceiro capítulo será iniciado com uma breve descrição do contexto institucional em que o Poder Executivo Estadual está inserido, seguido por uma descrição da evolução da política de recursos humanos no Poder Executivo Estadual. Posteriormente, será feita uma descrição do Decreto nº 44.205 de 2006 e uma análise sobre o Plano Anual de Desenvolvimento do Servidor (PADES) e sua operacionalização na SEF.

¹ Política de governo implementada no primeiro mandato do Governador Aécio Neves, que tem como principal objetivo a promoção do desenvolvimento mediante a reversão de quadros de déficits orçamentários (através, inclusive, num primeiro momento, da redução de despesas), da reorganização e modernização do aparato institucional do Estado e da busca e a implementação de novos modelos de gestão.

O quarto capítulo inicia-se com um breve histórico acerca da SEF, juntamente com a apresentação de sua estrutura organizacional, com o objetivo de contextualizar a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DIDESP)² no âmbito da SEF. Após esta contextualização será realizada a descrição de todo o processo de treinamento na SEF, incluindo as quatro fases.

Posteriormente será feita uma análise descritiva da evolução dos indicadores de resultados utilizados desde 1984 até o primeiro semestre de 2008, além de uma comparação entre os recursos disponíveis, e identificados de forma clara no orçamento, para as ações de treinamento dos servidores na SEF e em outros órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual³.

Ainda no quarto capítulo, foi feita uma análise da distribuição das ações de treinamento entre os funcionários da SEF, a fim de verificar se as atividades concentram-se em determinado grupo de servidores.

1.1-Metodologia

Para realizar uma análise descritiva acerca do processo de treinamento na SEF é necessário analisar não somente o contexto institucional, a dinâmica dos processos internos da secretaria, e a legislação pertinente ao assunto. A análise da teoria sobre o treinamento nas organizações é fundamental para analisar os pontos positivos e negativos do treinamento na SEF.

A abordagem teórica deste trabalho, que tem como principal objetivo de compreender a importância do treinamento e desenvolvimento e a evolução destes, além de aprofundar acerca das quatro fases do processo de treinamento, foi baseada em pesquisa bibliográfica com o objetivo de comparar as diversas visões acerca do conceito de treinamento pelos diferentes autores pesquisados.

Para analisar as diretrizes das políticas de treinamento do Poder executivo Estadual foi realizada uma análise documental baseada em relatórios internos da SEPLAG, bem como análise da legislação afeta ao assunto, principalmente o Decreto nº 44.205 de 2006, manuais normativos, documentos e relatórios internos da SRH também úteis para a análise dos indicadores de resultados de recursos humanos utilizados na SEF desde 1984.

² Diretoria da Superintendência de Recursos Humanos (SRH) da SEF.

³ Para esta análise foram considerados apenas órgãos que compõem a Administração Direta, exceto Escritórios de Representação do Governo em outros Estados, Gabinete Militar, Gabinete do Governador e Polícias.

Com relação aos recursos orçamentários os dados foram extraídos do Sistema de Administração Financeira do Estado de Minas Gerais – SIAFI-MG⁴, para verificar qual o montante efetivamente aplicado nas ações de treinamento dos servidores; e também do Quadro de Detalhamento da Despesa (QDD)⁵, anexo da Lei Orçamentária Anual (LOA)⁶, para verificar o total de recursos planejados para serem investidos na capacitação dos servidores nos respectivos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. Para analisar a distribuição das ações de treinamento entre os servidores da SEF foram utilizados os dados do FHRH⁷.

Considerando que os dados relativos ao orçamento dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, bem como as informações relativas à distribuição das ações de treinamento na SEF não estavam disponíveis de forma consolidada, se fez necessário o tratamento⁸ destes dados para que fosse possível a utilização destas informações.

⁴ Sistema corporativo que atende ao Estado de Minas Gerais com objetivo de subsidiar o Governo do Estado no controle da execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil.

⁵ Discriminação e desdobramento das despesas no orçamento a um nível mais detalhado. Cada órgão ou entidade tem seu próprio QDD detalhado na LOA.

⁶ Instrumento de planejamento previsto pela Constituição de 1988 é utilizado para gerenciar as receitas e despesas públicas em cada exercício financeiro. Também conhecida como Lei dos Meios, representa elemento fundamental na gestão dos recursos públicos, uma vez que sem ele, o administrador não recebe autorização para executar o orçamento.

⁷ Sistema informatizado que tem como objetivo ser ferramenta para o gerenciamento das competências dos servidores fazendários. Com esse sistema é possível fazer as participações em ações de treinamento de cada servidor.

⁸ Para a consolidação destes dados foi utilizado o recurso de tabela dinâmica do *Microsoft Excel*.

2-O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

2.1-Treinamento e Desenvolvimento

Devido às rápidas e intensas mudanças que ocorrem nas organizações, é necessário alcançar níveis cada vez maiores de eficiência na execução das atividades. Isso é explicado pelo crescente nível de qualidade dos produtos exigido pelos clientes, o que é condição para superar concorrentes cada vez mais competitivos.

CHIAVENATO (1999) argumenta que no atual contexto, caracterizado por mudanças e inovações aceleradas, economias sem fronteiras e ambiente cada vez mais competitivo as pessoas constituem o principal patrimônio das empresas, e, além disto, constitui-se como principal diferencial entre as empresas. Porém para que os indivíduos que compõem a empresa possam demonstrar seu potencial, é necessário que estes sejam capacitados para exercer suas funções. Portanto os valores destinados ao treinamento do corpo funcional da empresa devem ser encarados como investimento, pois quando aplicados de maneira correta proporcionam aumento na produtividade, inovação, a partir da melhoria dos conhecimentos e habilidades daqueles que foram treinados.

Antes de iniciar a discussão sobre as políticas de treinamento e desenvolvimento dos Servidores da SEF, que é o objetivo principal deste trabalho, faz-se necessário definir e diferenciar os conceitos de treinamento e desenvolvimento.

O treinamento constitui-se como instrumento fundamental para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências dos indivíduos que compõem a organização. As rápidas mudanças no contexto organizacional, como a crescente utilização de soluções em tecnologia da informação são um exemplo da importância do treinamento para adequar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dos funcionários de acordo com as funções que são desempenhadas dentro da organização. (BOHLANDER, 2003)

É necessário conceituar corretamente o que é o *treinamento*. Segundo MARRAS (2000):

“Treinamento é um processo de assimilação cultural à curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades, ou atitudes diretamente à exceção de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

MARRAS (2000)

SUMÁRIO

1-INTRODUÇÃO	4
1.1-Metodologia.....	6
2-O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	8
2.1-Treinamento e Desenvolvimento	8
2.2-Fases do Processo de Treinamento	11
2.2.1-Levantamento e avaliação das Necessidades de treinamento da organização .	11
2.2.2-Planejamento e Programação	13
3-A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL	19
3.1-Contexto Institucional	19
3.2-Evolução da Política de Recursos Humanos no Poder Executivo Estadual	20
3.3-O PADES.....	22
4-O TREINAMENTO NA SEF	25
4.1-A Secretaria de Estado de Fazenda	25
4.2-A dinâmica do Treinamento na SEF	27
4.2.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento.....	27
4.2.2-Elaboração do Plano Anual de Formação Profissional.....	28
4.2.3-Execução das Ações de Treinamento	30
4.2.4-Monitoramento dos Resultados das Ações de Treinamento na SEF.....	31
4.3-Direcionamento dos Recursos Financeiros para as Ações de Treinamento na SEF em comparação aos órgãos da Administração Indireta.	37
5-CONCLUSÕES	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	47

Segundo o citado autor, treinamentos são ações de curto prazo, que gastam apenas algumas horas, ou alguns dias, e estão relacionados a novas maneiras de otimizar determinadas tarefas.

BOHLANDER (2003) segue a mesma linha e acrescenta que é comum que qualquer esforço que estimule o aprendizado dos funcionários da organização seja identificado como treinamento, e o define como todo e qualquer esforço de aprendizado de modo focalizado e com efeitos no longo prazo.

A evolução do conceito de treinamento é dividida a partir de três momentos: o primeiro, e mais antigo, que define treinamento como adequação das pessoas aos cargos que as mesmas ocupam; um segundo conceito é a ampliação do primeiro e considera treinamento como ferramenta para alavancar o desempenho do cargo; o último e mais atual conceito considera o treinamento como ferramenta fundamental para estimular a produtividade, criatividade e inovação dos funcionários com o objetivo de conferir mais eficiência no desempenho de suas funções e em consequência, ganhos financeiros e ampliação do capital intelectual dos funcionários e também das empresas, que passam a contar com funcionários mais capacitados e motivados. (CHIAVENATO, 1999)

CARVALHO (1992) define treinamento como:

“(...)processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho, presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes (...) somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos”.CARVALHO (1992)

O treinamento é definido por DeCenzo apud CARVALHO (1992) da seguinte forma:

“Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor”.

As ações de treinamento se diferenciam das ações de desenvolvimento de pessoal a partir do aspecto temporal, tendo em vista que as primeiras ocorrem visando os resultados no curto prazo e têm seus objetivos direcionados para o atual cargo do funcionário. As ações de desenvolvimento, por sua vez, estão centradas nos cargos que determinados servidores virão a ocupar futuramente, e têm objetivo de preparar estes para desempenhar da melhor forma

possível suas novas funções, para isso buscando conferir novas habilidades e competências a estes funcionários. (CHIAVENATO, 1999)

BOOG (1994) diferencia os conceitos de treinamento e desenvolvimento de acordo com o quadro comparativo abaixo:

Quadro 1 – Diferenças entre Treinamento e Desenvolvimento

	TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
DEFINIÇÃO	Processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa.	Processo de Crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas habilidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas ou diferentes situações.
OBJETIVO	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas, necessárias para desempenhar tarefas específicas, dentro do padrão de produtividade estabelecido.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de suas tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo.
ENFOQUE	Necessidades de tarefa/cargo atual corretivo. É um meio de se resolver um problema de produção.	Necessidade e potencial do indivíduo + tarefa e cargo futuro - preventivo. É um meio de se evitar que apareça um problema de produção.
RESPONSABILIDADE	Empresa - através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.	Empresa - através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.
RESULTADO ESPERADO	Homens que desempenham tarefas específicas, atendendo aos padrões de produtividade, de maneira a realizar metas pré-estabelecidas.	Homens preparados para ocupar os cargos-chave dentro da organização, na qualidade, quantidade e época necessária.
TEMPO	curto prazo.	médio/longo prazo.

Fonte: MARRAS (2000)

O objetivo das ações de treinamento para a organização é capacitar os funcionários a fim de que estes estejam munidos de habilidades para o alcance das metas e objetivos estratégicos da empresa. Portanto, qualquer iniciativa ou política que não levar em consideração esta premissa corre sério risco de desperdiçar recursos sem gerar nenhum impacto positivo na

organização. MARRAS (2000) classifica o treinamento de acordo com o local onde este é realizado.

O treinamento interno é a modalidade aplicada dentro da organização e divide-se de acordo com o período que é aplicado sendo divide-se em dois tipos: introdutório, também chamado de treinamento de indução, e tem como objetivo informar o novo empregado de todas as informações necessárias (cartão de ponto, uso do refeitório, etc) para a integração deste com a organização; e no trabalho, realizado em todo o período em que o empregado faz parte da organização, tendo como objetivo a reciclagem dos conhecimentos e práticas.

O treinamento externo são os treinamentos aplicados fora da empresa, na maioria das vezes por empresas especializadas pode ser: *in company*, no caso das ações realizados especificamente para funcionários de uma mesma organização; e aberto, onde empregados de diferentes tipos de organizações participam.

É consenso entre os teóricos que as ações de treinamento e desenvolvimento devem ser sistematizadas obedecendo quatro fases: diagnóstico, onde é feito o levantamento das necessidades de treinamento; planejamento e programação, execução e avaliação.

2.2-Fases do Processo de Treinamento

2.2.1-Levantamento e avaliação das Necessidades de treinamento da organização

Para que as necessidades de treinamento da organização sejam atendidas da melhor maneira possível os gerentes da área de RH devem alinhar os tipos de treinamentos as diversas ações de treinamento e desenvolvimento às necessidades da organização, a partir da adequação do CHA dos funcionários às funções que são de sua responsabilidade. As necessidades de treinamento surgem por diversos fatores, como por exemplo, a baixa produtividade de alguns indivíduos, grande número de reclamações dos clientes, ou até mesmo implantação de sistemas e de grandes mudanças no contexto organizacional decorrentes dos avanços na utilização da tecnologia da informação. (BOHLANDER, 2003)

Desta forma, a literatura define que para um adequado levantamento das necessidades de treinamento da organização devem ser analisadas três dimensões: empresa, tarefa e pessoa.

A análise da estrutura organizacional consiste na identificação, por parte da gerencia de RH, das forças que podem influenciar nas necessidades da empresa. Devem ser levados em conta fatores como o ambiente que a empresa está inserida, as estratégias no curto e longo

prazo e os recursos disponíveis e, a partir destas informações, é possível definir quais ações de treinamento e quais métodos devem ser priorizados.

É necessário que as ações de treinamento e desenvolvimento estejam em consonância com as estratégias traçadas pela organização, portanto fatores como mudanças tecnológicas, *downsizing*, reengenharia, dentre outros devem ser considerados na hora de definir as ações de treinamento a fim de adequar o CHA dos funcionários à realidade da organização, que obrigatoriamente impõe novas tarefas a serem executadas. Constituem-se dificuldades para o levantamento correto das necessidades de treinamento às restrições orçamentárias, cada vez mais frequentes, tendo em vista a competitividade crescente entre as empresas. (BOHLANDER, 2003)

O segundo passo é a avaliação da tarefa, que apesar de envolver a avaliação dos cargos, vai muito além desta. É nesta etapa que são mapeadas as tarefas desempenhadas por cada cargo para então serem definidos os CHA ideais para cada cargo. Definidos os CHA necessários para o pleno desempenho de cada cargo procede-se à avaliação de competência dos funcionários que ocupam estes cargos a fim de descobrir o hiato entre as habilidades que este possuem e as habilidades necessárias.

O passo final no levantamento das necessidades é a análise da pessoa, que é a definição de quais funcionários necessitam de treinamento, e quais os treinamentos cada um destes precisa. Isso é feito com o intuito de evitar que a organização utilize seus recursos para treinar funcionários que não necessitem de um determinado tipo de capacitação.

A Hewlett-Packard utiliza dados da avaliação de desempenho de seus funcionários como *input* para suas ações de treinamento. Esta ferramenta detecta problemas de desempenho dos funcionários, porém, não traz resposta para a causa destas disfunções. E se estas causas não forem falta de treinamento, como por exemplo, a falta de motivação as ações da empresa não serão eficazes para aumentar a produtividade do funcionário, o que indica que as soluções para a melhoria na produtividade devem ser feitas de forma mais analítica e com a participação do funcionário. (BOHLANDER, 2003)

Nem sempre as necessidades de treinamento são claras, devendo ser diagnosticadas a partir de pesquisas internas. O autor define que as ações de treinamento na empresa devem ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Isso ocorre porque as necessidades não se referem apenas ao desempenho do funcionário no passado e no presente, mas deve se ter em mente o desempenho desejado para no futuro para o mapeamento destas necessidades. (CHIAVENATO, 1999)

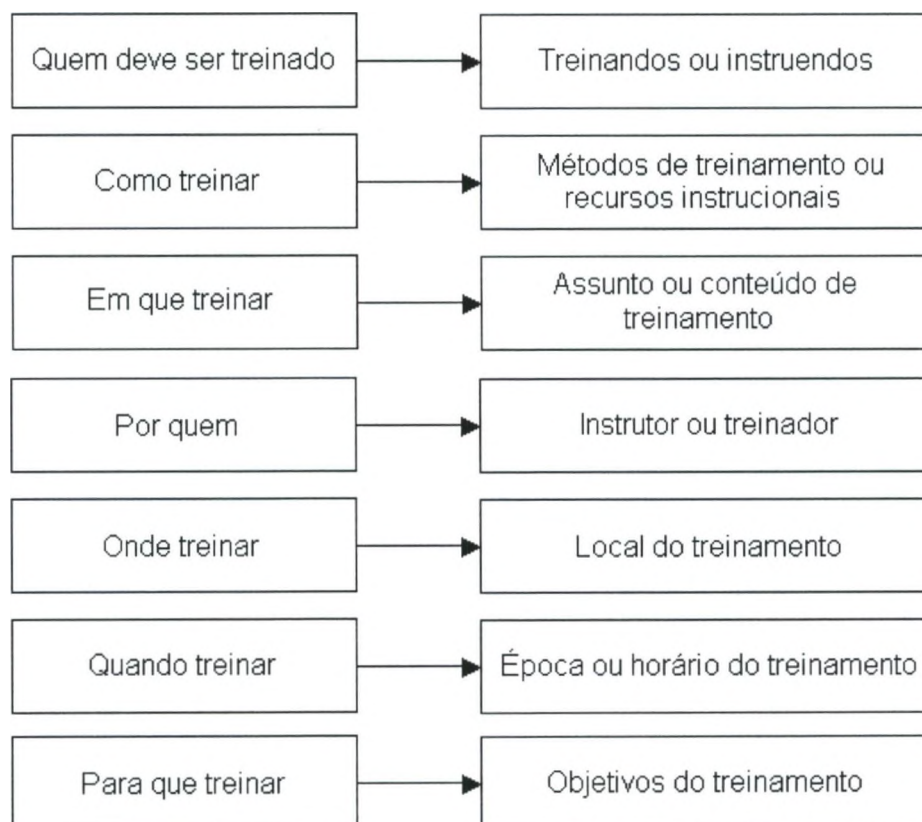
Diferente de BOHLANDER (2003), CHIAVENATO (1999) define quatro níveis de análise para o levantamento das necessidades, quais sejam:

- Análise organizacional: centrada nos aspectos da organização como missão, visão, e objetivos estratégicos aos quais as ações de treinamento devem estar alinhadas.
- Análise dos recursos humanos: determina quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários para que os funcionários contribuam no alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.
- Análise da estrutura de cargos: determinar a partir dos cargos quais as competências e habilidades para que o indivíduo desempenhe plenamente suas funções.
- Análise do treinamento: a partir dos objetivos e metas traçados é necessário utilizar estes parâmetros na avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento da empresa.

2.2.2-Planejamento e Programação

Levantadas as necessidades de treinamento, o objetivo seguinte é definir as melhores estratégias para ampliar o conhecimento dos funcionários e por consequência da organização. Segundo CARVALHO (1992), a programação da execução das ações de treinamento deve obedecer aos critérios definidos na figura a seguir:

Figura 1 – A Programação de Treinamento



Fonte: CARVALHO (1999, P. 302)

CHIAVENATO (1999) define que para que o treinamento tenha impactos positivos no que diz respeito à melhoria nos níveis de eficiência dos funcionários e conseqüentemente da organização o conteúdo dos treinamentos devem ser condizentes com as estratégias da organização. O autor prossegue citando um estudo com 30 grandes empresas, o qual verifica-se que os treinamentos oferecidos pelas empresas podem ser divididos em seis grupos:

“1- Compartilhamento de informações sobre o negócio da empresa com os funcionários.

2- Habilidades de comportamento interpessoal, incluindo desenvolvimento de equipes, dinâmica de grupo e solução de problemas.

3- Princípios e técnicas de qualidade total para obter o alinhamento da visão dos funcionários com a visão da direção.

4- Treinamento em habilidades técnicas relacionadas com o trabalho.

5- Treinamento cruzado em habilidades para o trabalho relacionadas com o desempenho atual.

6- Controle estatístico do processo(CEP).”

De acordo com CARVALHO (1992, p.173):

“Planejar é uma função tipicamente administrativa, envolvendo a seleção de objetivos, processos e programas, a partir de uma série de alternativas. É uma tomada de decisão que afeta o curso futuro de uma empresa ou departamento”.

O autor argumenta que o planejamento tem como finalidade evitar improvisos, consistindo em uma definição de ações baseadas em fatos passados e presentes. Em suma, o planejamento tem como função selecionar os objetivos e metas de uma organização e aponta para o que deve ser feito para que estes objetivos sejam alcançados.

CARVALHO (1992) segue argumentando que a gerência responsável pelo treinamento tem como responsabilidade definir a política de treinamento da empresa; padronizar os métodos de formação; definir e fixar o montante de recursos financeiros destinados às ações de treinamento; estabelecer a ordem de prioridades para os componentes da programação; definir as estratégias de treinamento; estabelecer os resultados finais a serem alcançados; e, por fim, o cumprimento das ações planejadas.

2.2.3-Execução do Treinamento

A terceira fase do processo de treinamento, a princípio, deve ter duas grandes preocupações: a qualidade na aplicação dos módulos de treinamento e a eficiência dos resultados. (MARRAS, 2000)

A didática dos instrutores, bem como o preparo técnico destes, principalmente se sabe relacionar os conteúdos abordados durante o treinamento com o dia-dia dos treinandos, o que facilita o aprendizado e potencializa os resultados. Além disso, deve ser observada a qualidade dos recursos utilizados, como por exemplo, a utilização de recursos multimídia, que em alguns casos são essenciais para o sucesso do treinamento, pois facilitam o entendimento, além de oferecer opções de assimilação diferenciadas para os funcionários que estão sendo submetidos ao treinamento. (MARRAS, 2000)

As técnicas utilizadas pelos instrutores variam de acordo com a situação e os objetivos do treinamento, bem como o perfil dos funcionários a serem treinados. As técnicas mais empregadas são:

- Aula expositiva – técnica a qual o instrutor transmite de forma oral os conteúdos aos treinandos, método possui limitações e é comum a utilização conjunta com outras técnicas.
 - Estudo de caso – consiste na análise escrita de um *case* (caso-problema), como objetivo de encontrar soluções. Método que exige maior participação do treinando e possui maior familiaridade com problemas do dia-dia.
 - Dramatização – técnica que dá ênfase na análise comportamental e na relação de terceiros a uma certa situação. Busca trabalhar mais ângulos emocionais, que racionais.
 - *Workshop* – Técnica que estimula a criatividade pois consiste na resolução de problemas práticos do dia-dia em grupo.
 - Palestra – Serve como forma de apresentar aos treinandos, em geral o palestrante é algum que domina profundamente o assunto abordado.
 - Conferência – segue o mesmo formato da palestra, porém possui maior formalidade.
- (MARRAS, 2000).

2.2.4-Avaliação

CARVALHO (1992) define a fase de avaliação no processo de treinamento como:

“(...) qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor à luz dessas informações”. CARVALHO (1992)

O conceito de avaliação definido por Hamblin tem como premissa para a avaliação do impacto do treinamento o monitoramento do treinando antes, durante e depois do processo de formação.

Para que os impactos do treinamento sejam medidos é necessário que seja feito o planejamento e programação das atividades. A mensuração dos resultados do treinamento constitui-se como grande dificuldade para os gerentes responsáveis pelo treinamento nas organizações, tendo em vista que, em muitos casos, os efeitos do treinamento são percebidos a

médio e longo prazo. A fim de minorar estas dificuldades, a solução é traçar metas que conduzam a resultados observáveis, a fim de estabelecer a relação custo-benefício de uma determinada ação de treinamento. (MARRAS, 2000)

Deve ser realizado o pré-teste, a fim de verificar o CHA do indivíduo no momento anterior ao treinamento, e outra avaliação ser feita após o treinamento a fim de avaliar o aprendizado do indivíduo. Caso os resultados não sejam satisfatórios, deve-se proceder à revisão na metodologia, ou conteúdo programático do treinamento e, posteriormente, reaplicar o módulo de treinamento até que os objetivos sejam alcançados.

A abordagem sobre a avaliação do treinamento feita por MARRAS (2000) prossegue definindo como indicadores acerca dos resultados do treinamento como: aumento na produtividade; melhoria na qualidade dos resultados; redução dos custos; redução no número de acidentes e absenteísmo; aumento das habilidades; diminuição no índice de manutenção corretiva; melhoria do clima organizacional; e na motivação pessoal.

Hamblin (1978) aborda cinco níveis de avaliação. A avaliação de reação consiste em aferir as impressões, opiniões e atitudes do treinando, partindo do pressuposto que as reações são produto da experiência pessoal do indivíduo. Este tipo de avaliação pode ser feita de maneira informal, ou a partir de formulários específicos.

A avaliação de aprendizado tem como objetivo principal medir de maneira objetiva o conhecimento adquirido a partir de determinado treinamento. Abrange três níveis de aprendizado: conhecimentos (testes com questões abertas ou de múltipla escolha), habilidades (observação do seu desempenho no dia-a-dia) e atitudes (auto-avaliação além de observação do desempenho no dia-a-dia).

A avaliação de comportamento é difícil em decorrência da subjetividade em estimar os resultados. avaliação de valores, que avalia a mudança nos valores individuais, o que tem como impacto a mudança cultural do indivíduo e, conseqüentemente, na cultura organizacional. E por fim, a avaliação de resultados finais – que tem como objetivo o alcance ou não das metas organizacionais como redução da rotatividade, melhoria nas relações interpessoais, dentre outros.

Os custos do treinamento têm importância marginal dentre as empresas, sendo que a obtenção dos resultados é priorizada sem uma análise do “custo x benefício” da atividade de capacitação. (CARVALHO, 1992)

A contabilização do custo do treinamento segundo MARRAS (2000) pode ser feita a partir de três indicadores: custo total, o total de investimentos direcionados para o

treinamento, incluindo os custos diretos e indiretos; custo homem-hora, que consiste no custo total dividido pelo número de treinandos multiplicado pela hora de treinamento a qual cada um foi submetido; e por fim o custo *per capita* que é o custo total dividido pelo número de pessoas treinadas.

CARVALHO (1992) utiliza metodologia diferente para o cálculo do custo homem-hora, que é feito sob três aspectos:

- Homem-hora A - consiste na soma das despesas com serviços profissionais, gratificações, ajuda de custo, bolsas, diárias, serviços e taxas diversas material didático e encargos, divididas pelo número de pessoas treinadas multiplicadas pelas horas que cada um foi treinado.
- Homem-hora B – é o total gasto com salário dos treinandos, salário dos profissionais docentes à disposição do programa de treinamento, material de consumo e permanente, serviços postais e telegráficos e contribuição à Previdência, dividido pelo número de pessoas treinadas multiplicadas pelas horas que cada um foi treinado.
- Homem-hora total – soma dos outros dois indicadores.

Em alguns casos é conveniente utilizar a avaliação do custo homem treinado, por ser abranger mais elementos que impactam no custo final da ação de treinamento. Este indicador consiste na soma de todas as despesas com treinamento dividido pelo total de pessoas treinadas. (CARVALHO, 1992)

3-A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL

3.1-Contexto Institucional

A partir do primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso ocorrem sucessivas tentativas de modernização do aparelho estatal no Brasil. Essas iniciativas vão desde a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, até a Aprovação da Lei Complementar nº 101 (conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF), passando pela incorporação à carta constitucional do princípio da eficiência como norteador das ações do Estado brasileiro. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado define a diferença entre os objetivos da Administração Pública e da Administração Privada:

“Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade - por meios políticos eleitos - controla a administração pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.” (BRASIL, Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, 1995)

Posteriormente observou-se que os efeitos destas mudanças não foram suficientes para que o Estado alcançasse o equilíbrio das contas públicas, juntamente com uma melhoria na qualidade dos serviços prestados à população, sem que isso significasse um aumento na carga tributária. Nesse contexto a partir de 2003, o Governo de Minas Gerais decide implementar uma política de ajuste fiscal, juntamente com uma significativa melhoria na gestão pública a partir da melhoria dos processos e priorização das ações estratégicas.

No que diz respeito ao Planejamento das Ações do Governo, o Choque de Gestão⁹ se coloca um marco devido à estratégia do Duplo Planejamento, que consiste numa estratégia de

⁹ O Choque de Gestão é uma política de governo proposta por Aécio Neves durante o seu mandato como governador do Estado de Minas Gerais que visa, primariamente, a promoção do desenvolvimento mediante a reversão de quadros de déficits orçamentários (através, inclusive, num primeiro momento, da redução de despesas), da reorganização e modernização do aparato institucional do Estado e da busca e a implementação de novos modelos de gestão. Ver Vilhena (2006).

Planejamento Estratégico de abordagem dual, com estratégias de curto prazo para o primeiro ano, e de médio e longo prazo com uma visão de futuro para os anos seguintes.

A partir da concepção do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI, que nada mais é que a “materialização” da visão de futuro do Governo, são definidos os objetivos estratégicos a serem alcançados pelo estado para que em 2023, Minas Gerais seja o melhor estado brasileiro para se viver. No PMDI 2007/2023 é responsabilidade da SEF, zelar pela Qualidade Fiscal, que é uma das condições necessárias para que os objetivos estratégicos do Estado sejam alcançados.

Vencida esta etapa inicial de estruturação de um aparelho estatal visando um acompanhamento cada vez mais rigoroso das ações do Estado, torna-se necessário articular as ações setoriais, direcionando os esforços dos diversos setores do Executivo Estadual para o alcance dos objetivos estratégicos para o Estado. (VILHENA, 2006, p.43).

São grandes as dificuldades de implementação de um sistema de planejamento eficiente para o Setor Público, tendo em vista que muitos de seus esforços estão direcionados ao estrito cumprimento das leis. Além disto é necessário ressaltar que os recursos disponíveis não são frutos dos produtos oferecidos, ou seja, a perspectiva financeira ímpar do Estado o impede de utilizar metodologias baseadas em resultados financeiros, tendo em vista que o objetivo central do Estado é melhoria nos serviços prestados e não nos resultados financeiros obtidos. Apesar da perspectiva financeira constituir importante base para que os produtos do Estado, no caso os serviços ofertados aos cidadãos tenham um nível de qualidade cada vez maior.

3.2-Evolução da Política de Recursos Humanos no Poder Executivo Estadual

Antes da Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Estaduais, instituída pelo Decreto nº 44.405 de 2006, os diversos órgãos e entidades que compõem o Poder Executivo Estadual executavam suas ações de treinamento de maneira isolada e descoordenada, sem nenhuma forma de planejamento ou diretriz que os norteasse, exceto as normas para concessão de bolsas de estudo e participação dos cursos ministrados pela Fundação João Pinheiro - FJP. Além disto, as ações eram custeadas com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT, que deveriam obedecer a normas específicas.

O poder executivo estadual a partir de 2003 iniciou um processo de modernização de sua estrutura a partir do Choque de Gestão, que tinha dentre suas ações capacitar os servidores para a nova dinâmica de gestão a ser utilizada na máquina pública. Desta forma, torna-se necessária uma estratégia com o objetivo de capacitar os servidores para que estes adéqüem seus CHA adequados às suas funções e ao novo contexto de gestão implantado a partir de então.

Dentre as primeiras ações do Choque de Gestão podemos ser citada a duplicação no número de vagas no Curso Superior de Administração de Pública (CSAP), de 40 para 80 vagas anuais, o que garante um maior número de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), profissionais com formação de 4 anos pela Escola de Governo (EG) da Fundação João Pinheiro, com o objetivo de ampliar o número de profissionais atuando nas áreas de gestão governamental e de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Além desta ação a EG ampliou o número de entradas para seus cursos de pós-graduação *latu sensu* (Programa de Especialização em Administração Pública) e *strictu sensu* (Curso de Mestrado em Administração Pública).

Além desta ação, a EG teve participação foi responsável pelo treinamento dos servidores públicos estaduais para o Choque de Gestão, que treinou, em 2004, 1.001 servidores da área de Recursos Humanos e 2.591 chefias imediatas, em cursos de natureza presencial, com conteúdos específicos do setor público, como o caso de orçamento público, contabilidade pública, convênios, regime próprio de previdência e etc.

Tendo em vista que a situação anterior ao choque de gestão era caracterizada pelo limitado número de ações de treinamento dos servidores, havia uma demanda elevada pro treinamento que começou a ser sanada a partir de 2004. Vencida esta etapa o Poder Executivo Estadual, através da SEPLAG com o objetivo de conferir mais planejamento e acompanhamento das ações de treinamento e desenvolvimento dos servidores públicos estaduais cria a Política de Desenvolvimento dos Servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, instituída pelo Decreto nº 44.205, de 2006, com o objetivo de definir parâmetros para as ações de desenvolvimento dos servidores estaduais, de forma que todos os órgãos possam planejar, executar e acompanhar as ações de desenvolvimento de maneira integrada.

3.3-O Plano Anual de Desenvolvimento do Servidor

A partir do Decreto nº 44.205 de 2006, o Governo busca instituir uma política única e coordenada de desenvolvimento do servidor, com o objetivo de fazer com que as ações de treinamento, antes difusas, escassas e descoordenadas, fossem ampliadas, sistematizadas e atreladas a instrumentos recém implantados no estado como a Avaliação de Desempenho dos servidores, além da possibilidade da criação de um banco de potencial, ferramenta que serviria como base para uma alocação mais eficiente dos recursos humanos que o Estado detém, além de servir como base para que muitos dos cargos em comissão pudessem ser preenchidos a partir de processo seletivo, contribuindo para que o CHA dos ocupantes dos cargos fosse condizente com as funções a serem exercidas pelos mesmos.

Ao instituir o PADES, a SEPLAG, na sua função de órgão coordenador das políticas e ações do Estado, tentou incluir na rotina dos diversos órgãos e entidades, o planejamento das ações de treinamento dos servidores por parte das chefias imediatas. O levantamento das necessidades de treinamento seria compilado pelas respectivas Unidades Setoriais de Recursos Humanos (USRH), que teriam como função, além de suporte da SCPRH/SEPLAG, orientar os gerentes dos órgãos para que estes prestassem informações fidedignas com relação às necessidades de treinamento dos servidores sob sua gerência.

É desejável que o levantamento das necessidades seja feito de maneira continuada durante todo o ano, levando em conta situações e diretrizes que modificam a realidade dos órgãos. Alguns destes fatores seriam: agendas setoriais; projetos estruturadores; avaliação institucional; avaliação de desempenho; e acordo de resultados. De acordo com a SEPLAG a partir das entrevistas realizadas é comum que o principal *input* na fase do levantamento das necessidades seja a solicitação dos próprios servidores.

Os fatores descritos anteriormente devem ser levados em conta no momento do levantamento de necessidades de treinamento para garantir o alinhamento das ações com as prioridades do Poder Executivo Estadual, além de garantir que os treinamentos atendam aos interesses não somente dos servidores, que devem estar motivados para o aprendizado, mas também o interesse organizacional, ou seja, a ampliação do conhecimento dentro da organização para o aumento na eficiência e eficácia na prestação dos serviços, alcançando assim dois princípios norteadores das atividades dos agentes públicos, que são o interesse público e a eficiência.

Esta política tem suas ações classificadas em três tipos: educação básica, abrangendo alfabetização e supletivo nos níveis fundamental e médio; educação profissional, que consiste em seminários, congressos e cursos de curta duração; e por fim, as ações de educação superior, onde estão inseridos cursos de aperfeiçoamento, seqüenciais, além de pós-graduação *latu sensu e strictu sensu*.

Dentre os objetivos previstos antes da implantação do PADES estão:

- acompanhamento gerencial das ações de desenvolvimento do servidor;
- supervisionar a execução e avaliação dos resultados da política;
- conhecer o perfil profissiográfico do servidor público estadual, incluindo informações como a sua formação, os seus conhecimentos e a sua experiência;
- disponibilizar quadro de ofertas de vagas dos órgãos e entidades, para preenchimento de cargos em comissão ou funções gratificadas; e
- disponibilizar quadro de oferta de vagas dos órgãos e entidades, bem como a descrição da atividades a serem desempenhadas e o perfil e o perfil profissiográfico requerido, para remanejamento de servidores.

Durante a implementação do PADES percebeu-se uma grande dificuldade no que diz respeito à gestão de recursos humanos, em especial, o planejamento das ações de treinamento e desenvolvimento dos servidores nos diversos órgãos. De acordo com a Diretoria de Gestão da Política de Desenvolvimento do Servidor da Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos/SEPLAG, a maioria dos órgãos executava, do ponto de vista orçamentário, grande parte de suas ações com recursos provenientes de programas de trabalho diferente da dotação orçamentária padrão para o financiamento do treinamento e desenvolvimento nos órgãos (2018).

Para a SEPLAG as unidades de recursos humanos nos órgãos seriam apenas interlocutoras, tendo em vista sua proximidade com os gerentes de menor nível dentro dos órgãos. Estes gerentes é que devem mapear as necessidades de treinamento de sua determinada área e em consequência disso determinar qual servidor deve ser submetido a qual treinamento. Em muitos dos casos este trabalho é feito pela própria unidade de recursos humanos, que deveria apenas consolidar estas informações e enviar as mesmas à SEPLAG, além de orientar os gerentes quanto ao processo de levantamento de necessidades.

Dentre os objetivos da Política de Desenvolvimento do Servidor este a maximização dos investimentos em capacitação a partir do PADES ÚNICO, que consiste numa cesta de

cursos comuns a todos os órgãos do estado, que seria contratado de forma centralizada o que teria como impacto positivo uma diminuição no custo do servidor treinado, tendo em vista os ganhos de escala obtidos com esta iniciativa. A SEPLAG possui algumas iniciativas pontuais nesse sentido como Plane de Desenvolvimento Gerencial, ministrado pela Fundação Dom Cabral, e tem como público alvo gerentes de diversos níveis de todos os órgãos do Poder Executivo, com o objetivo de melhorar a capacidade gerencial dos órgãos.

O Decreto define além de ações de capacitação como congressos e cursos de curta duração, ações como alfabetização, além de supletivo nos níveis fundamental e médio, sendo essas ações priorizadas, tendo em vista que para alguns tipos de treinamento é necessário que o servidor tenha uma determinada carga de conhecimentos e habilidades adquiridas anteriormente, ou seja, a partir do aumento na escolarização dos servidores o impacto das ações de treinamento serão maiores.

É necessário ressaltar que até o momento da criação desta política o Poder Executivo Estadual não possuía instrumentos capazes de informar quais as ações de desenvolvimento eram executadas pelos órgãos, quando estas ações eram concluídas e tampouco o quantitativo de recursos era direcionado para esta área. Neste contexto a SEPLAG define que os órgãos deverão elaborar o PADES, que como sugere o nome tem periodicidade anual, que deve discriminar as ações de desenvolvimento prioritárias ao longo do respectivo exercício, detalhando o número de servidores treinados em cada ação, além do custo e carga horária de cada uma delas.

A operacionalização do PADES passa pela construção de um sistema informatizado para a consolidação das informações enviadas pelos órgãos, sistema esse em funcionamento desde 2007, basicamente caracterizado por sua pouca usabilidade. Outro fator característico do sistema é que o cadastro das ações de desenvolvimento pode ser concluído sem o preenchimento de importantes campos, o que demonstra uma vulnerabilidade do sistema.

4-A CAPACITAÇÃO E O TREINAMENTO NA SEF

4.1-A Secretaria de Estado de Fazenda

Há mais de 100 anos, com a instauração da República no Brasil, foi inaugurado um tempo de mudanças na estrutura política e administrativa do País, com efeitos diretos sobre o campo financeiro e tributário. Surgiram as primeiras Secretarias Estaduais de Finanças. Em Minas Gerais, com a publicação da Lei n.º 6, de outubro de 1891, foi criada a Secretaria dos Negócios das Finanças, que teve como primeiras funções arrecadação, fiscalização, contabilidade e estruturação da receita e da despesa do Estado, e os movimentos de fundo e operações de crédito. A partir de fevereiro de 1963, quando ficaram assentadas as bases da nova estrutura fazendária, a Secretaria de Finanças passou a ser denominada Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais.

“De acordo com a Lei Delegada nº. 123, de 25 de janeiro de 2007, a SEF tem por finalidade planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar, controlar e avaliar as políticas tributária e fiscal e a gestão dos recursos financeiros, assim como responsabilizar-se pela implementação das políticas tributária e fiscal e pelo provimento, controle e administração dos recursos financeiros necessários à consecução dos objetivos da Administração Pública Estadual.”

A SEF tem como missão institucional:

“prover e gerir os recursos financeiros do Estado, formulando e implementando políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e o desenvolvimento de ações de governo, em benefício da sociedade mineira.” (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEF - 2007)

De acordo com o Planejamento Estratégico é visão da SEF:

“Ser reconhecida como instituição de excelência no cumprimento da sua missão:

- por possuir um fisco reconhecido como justo, eficaz e com ações transparentes;
- por contar com um quadro de funcionários qualificados, motivados e comprometidos com o seu trabalho;
- por responder às mudanças agindo com flexibilidade diante da variação dos cenários político, econômico e social;
- por alcançar o equilíbrio estrutural das contas públicas;
- por contribuir para a transformação de Minas Gerais no melhor Estado para viver, trabalhar e investir.” (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEF - 2007)

A SEF, possui de acordo com o organograma¹⁰, possui 9 unidades centrais, e 10 unidades regionais, que estão submetidas à Subsecretaria da Receita Estadual. Ao todo são 189 Administrações Fazendárias, 42 Postos de Fiscalização e 25 Delegacias Fiscais, distribuídas por todo o estado de Minas Gerais com o objetivo de exercer as funções de fiscalização e arrecadação nos municípios de sua jurisdição.

A Superintendência de Recursos Humanos – SRH, foi criada em 1977 como parte do Instituto de Técnicas Tributárias. Em 18/03/1983 através do Decreto nº. 22.002, é transformada em Diretoria de Recursos Humanos com as seguintes atribuições:

- Gestão de pessoal (normas, penalidades, direitos, controle quantitativo e qualitativo de pessoal);
- Seleção para cargos comissionados;
- Desenvolvimento de pessoal;
- Educação tributária
- Avaliação de desempenho;
- Novas metodologias de RH;
- Assistência social.

Na gestão do então secretário João Camilo Pena foi transformada em Superintendência de Recursos Humanos, em 1985, com as atribuições:

- Superintender, planejar, coordenar, executar, acompanhar, avaliar e controlar as atividades de administração de Recursos Humanos:
 1. avaliação de desempenho;
 2. assistência social;
 3. desenvolvimento de pessoal;
 4. seleção;
 5. administração de pessoal.

Atualmente a SEF possui em sua estrutura organizacional uma Superintendência de Recursos Humanos – SRH, que está subordinada diretamente ao Secretário Adjunto, e não a SPGF, como é comum em outros órgãos do Poder Executivo Estadual.

“A Superintendência de Recursos Humanos tem por finalidade planejar, coordenar, avaliar e executar as atividades de administração de pessoal e desenvolvimento de recursos humanos, observadas as diretrizes emanadas da administração superior, competindo-lhe:

¹⁰ ANEXO I.

- I - propor políticas e diretrizes relativas à administração de pessoal e ao desenvolvimento de recursos humanos;
- II - planejar e supervisionar as atividades de acompanhamento sócio-funcional e avaliação de desempenho do servidor fazendário;
- III - planejar, coordenar e avaliar programas de desenvolvimento de recursos humanos na área técnica, administrativa e gerencial em suas diversas modalidades;
- IV - exercer outras atividades correlatas.”

4.2-A dinâmica do Treinamento na SEF

4.2.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento

O início do processo de treinamento ocorre com a identificação das demandas de treinamento, que é iniciada com o envio da planilha de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) ¹¹ enviado pela SRH para todas as Unidades Administrativas¹², geralmente em outubro do ano anterior ao que o Plano Anual de Formação Profissional irá vigorar. Neste formulário, as unidades discriminam as ações de treinamento que pretendem que sejam executadas no próximo ano. As Unidades Administrativas deverão informar: objetivo; título; carga horária; público alvo; se o curso é de natureza presencial ou educação à distância; se a atividade é externa ou interna; número de participantes; conteúdo da ação de treinamento; período de realização; e se este faz parte de algum projeto ou ação do Planejamento Estratégico da SEF.

Após o levantamento inicial feito pelas unidades que é registrado na planilha que é enviada para o setor de Planejamento¹³ da DIDESP, que consolida as informações, com o objetivo de identificar demandas comuns das unidades, realiza uma previsão dos custos das ações onde são especificados os gastos com diária de viagem, alimentação, hospedagem, transporte, além da contratação do curso, se este for ministrado por terceiros.

Concluída esta etapa, são convocadas reuniões com representantes das Unidades para ajustar as ações planejadas, observando sempre a efetividade dos cursos, bem como o

¹¹ ANEXO II.

¹²São consideradas Unidades Administrativas: Assessorias: Comunicação, Econômica, Jurídica, Auditoria Setorial; Conselho de Contribuintes; Gabinete; Subsecretaria da Receita Estadual: responsável pelo levantamento das necessidades nas Superintendências Regionais da SEF, SUTRI e SUFIS; Subsecretaria do Tesouro Estadual: responsável pelo levantamento das necessidades na SCAF, SCOC e SCCG; Unidades Centrais da área meio: SPGF, SRH e STI.

¹³ Planejamento se refere ao setor de Planejamento dentro da DIDESP e não o setor de Planejamento da SEF.

alinhamento destes com os objetivos da SEF e às necessidades da unidade. Nestas reuniões também são definidas quais ações que são prioritárias para a Unidade. As ações são divididas em cursos de curta duração - divididos por assuntos como português, contabilidade, direito, informática; pós-graduação; e palestras e seminários. No caso das palestras e seminários é acordada com as Unidades Administrativas uma espécie de cota de participação em eventos que tratem de assuntos afetos às suas atividades para todo o ano.

É nesta etapa de reuniões com as Unidades Administrativas que alguns cursos são retirados ou incluídos na lista de necessidades de treinamento, bem como é feita a adequação do perfil dos cursos – como alterações no conteúdo, carga horária, número de participantes, e outras características – à realidade da unidade.

Após pactuadas as necessidades com os representantes das Unidades Administrativas, as ações são consolidadas pelo setor de Planejamento e lançadas no sistema RH Minas, onde as ações da SEF no PADES serão devidamente cadastradas.

Além desta via, as Unidades geralmente fazem solicitações pontuais durante o exercício, através do formulário denominado Solicitação de Atividade de Desenvolvimento de Pessoal (SADP)¹⁴, além de programas de treinamento propostos pela SRH para atender a objetivos e anseios globais ou particulares. Este tipo de solicitação geralmente é motivado pelo surgimento de alguma demanda que não foi prevista durante o processo de levantamento das necessidades, em virtude de mudanças na dinâmica das unidades, ou para atender a demandas não previstas, dentre outras situações de última hora.

A SADP deve ser enviada à SRH em no máximo 10 dias úteis antes da realização do evento solicitado, para que a análise e aprovação da atividade seja feita em tempo hábil. É necessário ressaltar que a solicitação pode ser feita também pelo servidor, desde que tenha prévia aprovação da chefia imediata.

4.2.2-Elaboração do Plano Anual de Formação Profissional

O Plano Anual de Formação Profissional da SEF deverá ser elaborado pelo setor de Planejamento com base nas necessidades identificadas e consolidadas, como explicado anteriormente. Este plano contém, além das informações obtidas no processo de levantamento das necessidades de treinamento, o valor previsto para a execução de cada atividade e as formas de avaliação da eficácia do treinamento. Posteriormente o Plano deverá ser aprovado

¹⁴ ANEXO III.

pelo Diretor da SRH, e após é iniciado o processo de negociação dos recursos para o cumprimento das ações, que podem ser alteradas de acordo com entendimentos realizados.

Após ser aprovado e com recursos garantidos para a sua execução o Plano deverá ser levado ao conhecimento dos Superintendentes das demais unidades da SEF, para que efetuem o planejamento da participação de seus respectivos servidores.

O setor de Planejamento da SRH munido de informações sobre as ações fará a distribuição destas ao longo do ano, a partir de negociação com as unidades envolvidas, visando adequar a demanda das unidades com a capacidade de realização da SRH. Concluído, o Plano de Capacitação deve ser distribuído ao COE e para a Capacitação¹⁵, que tomarão as medidas necessárias para a execução das ações.

Para que as ações incluídas no Plano Anual de Formação Profissional sejam realizadas, o setor de Capacitação emite uma SADP interna ao COE que cadastra a solicitação na “*Gestão SADP*”¹⁶, recalcula o valor para cada evento em virtude das possíveis alterações que ocorrem no processo de negociação entre o setor de Capacitação e as unidades, e cadastra o evento no FHRH¹⁷. Após aprovada a atividade, o COE emite uma convocação ao gerente imediato, que deve repassar a mesma ao servidor que será submetido ao treinamento. O gerente é o responsável pela confirmação da participação do servidor no evento.

¹⁵ O setor de Capacitação também pertence à DIDESP/SRH.

¹⁶ Gestão SADP é uma planilha eletrônica em formato “XLS” que contém informações sobre as ações de capacitação solicitadas pelas Unidades ou pelo Planejamento. Esta planilha contém todas as informações discriminadas na SADP, e gerencia a distribuição das solicitações entre os funcionários, além de acompanhar a execução orçamentária das ações. Cada unidade possui uma planilha, porém não há automatização entre estas, podendo haver casos em que as informações são conflitantes. ANEXO IV.

¹⁷ Sistema informatizado que tem como objetivo ser ferramenta para o gerenciamento das competências dos servidores fazendários. Com esse sistema é possível verificar todas as participações em ações de treinamento de cada servidor.

4.2.3-Execução das Ações de Treinamento

Após serem informados sobre o Plano Anual de Formação Profissional¹⁸, o COE e o setor de Capacitação, distribuem os trabalhos entre seus técnicos. A coordenação do setor de Capacitação distribui a execução dos cursos entre os técnicos de acordo com os assuntos e áreas de treinamento.

Após negociação com as áreas e definidas a data, número de participantes, local de realização e carga horária, os técnicos do setor de Capacitação emitem uma SADP interna para o COE, que providenciará a contratação dos serviços necessários, bem como a reserva de salas ou auditórios da SEF, caso sejam utilizados. Uma distribuição uniforme dos eventos ao longo do ano contribui para que a capacidade de execução da SRH seja plenamente aproveitada e a utilização dos recursos – sala, projetores e equipamentos – seja maximizada.

É necessário que os eventos que exijam desenvolvimento ou adaptação, bem como eventos externos, sejam informados à SRH com antecedência de 90 dias para que a adoção das providências necessárias, como a adequação do conteúdo programático, convocação dos servidores, reserva do local onde será ministrado o treinamento, contratação, no caso dos eventos externos, dentre outras.

No caso dos eventos internos, o COE após receber o Plano Anual de Formação Profissional, contendo as ações de treinamentos previstas para o ano procura no mercado os cursos solicitados de acordo com o conteúdo solicitado pelas unidades, negocia com estas as datas de realização, e após a confirmação de participação por parte dos gerentes, inicia o processo de contratação e providencia a convocação dos servidores.

Os eventos internos devem ser confirmados pelas Unidades Administrativas junto ao setor de Capacitação e, após esta confirmação, os eventos são inseridos na programação mensal, para que o setor de Capacitação providencie os instrutores, no caso do treinamento interno. A programação mensal serve de base para que seja feita a previsão mensal¹⁹ de recursos, que é submetida à Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF), que fará a programação dos recursos orçamentários a serem utilizados no mês. Além dos eventos programados para o mês, o Planejamento utiliza a média histórica de gastos para solicitar os recursos à SPGF.

¹⁸ ANEXO V.

¹⁹ Esta programação é necessária para que a Diretoria de Orçamento Setorial e Gestão de Gastos da SPGF, unidade responsável pela execução do orçamento da SEF, solicite à SEPLAG a quantidade de recursos necessários para o andamento das atividades de capacitação.

A Capacitação informa ao COE a execução de cada uma das ações, atualizando a “Gestão SADP”. Esta planilha gerencia o andamento de todas as ações, tendo em vista que para que as mesmas sejam executadas, a Capacitação, ou uma das Unidades Administrativas devem emitir uma SADP, portanto, todas as ações passam obrigatoriamente por este controle. É necessário ressaltar que as solicitações são enviadas ao COE, que insere os dados nesta planilha e submete a SADP á análise do Diretor da DIDESP, que irá definir qual ação orçamentária irá custear cada SADP²⁰. Após esta análise a SADP é encaminhada para a aprovação do Diretor da SRH, que envia o documento para a Diretoria de Orçamento Setorial e Gestão de Gastos (DOSG) da SPGF, que irá realizar a descentralização dos recursos necessários. No caso das ações custeadas pela ação orçamentária do Projeto Estruturador da SEF, o documento deverá ser submetido à aprovação do Gerente do Projeto, que aprova a liberação dos recursos.

O setor de Capacitação deve acompanhar a execução do treinamento, observando o grau de complexidade e a necessidade de acompanhamento. Após a realização do evento, o COE deve verificar a frequência dos servidores, e partir de então apurar o número de servidores treinados e o soma das horas de treinamento realizadas.

4.2.4-Monitoramento dos Resultados das Ações de Treinamento na SEF

A forma de medir os resultados pela Unidade Setorial de Recursos Humanos na SEF ao longo dos últimos anos apresenta grande variação. A SEF utiliza indicadores de resultados na área de treinamento.

Como argumenta Muzzi (2007), a utilização de indicadores de resultados na SEF apresenta as seguintes fases: 1984 a 1995, ênfase na carga horária e número de participantes nos eventos; 1996 a 1998, início da apuração do custo dos eventos e o custo por participante; 1999, não há indicadores; 2000 a 2003, no período foram registrados somente o número de participantes e o valor estimado de cada turma; 2004 a 2007, o padrão utilizado entre 1996 e 1998 é novamente utilizado, juntamente com o acompanhamento mensal das metas.

²⁰ Para o exercício financeiro de 2008 as ações que visem treinar os trabalhadores das áreas meio são custeadas pela ação orçamentária de código 2018 – *Desenvolvimento e Capacitação do Servidor*; as ações de capacitação destinadas ao servidores das áreas finalísticas, ou que estejam previstos no Planejamento Estratégico da SEF são custeadas pelas ações 1096 – *Aprender para Fazer Melhor* e 4163 – *Aprender para Fazer Melhor*, tendo em vista que a última é uma das ações do Projeto Estruturador da SEF.

De acordo com o Quadro 1, é possível perceber que o tipo de cursos ofertados eram de curta duração, tendo em vista a carga horária por evento, que na média deste período é de pouco mais de 33 horas. Verifica-se um aumento no número eventos e de turmas, além de aumento no número de participantes.

A partir destes dados não é possível fazer nenhuma inferência quanto ao aumento no número de participantes, apesar no aumento do número de participações não é possível saber quantos servidores foram treinados e qual a proporção destes em relação ao universo de servidores da SEF.

Quadro 2 – Indicadores de Resultados de RH – 1984 a 1995

ANO	Nº DE EVENTOS	Nº DE TURMAS	Nº DE PARTICIPAÇÕES	CARGA HORÁRIA TOTAL	CARGA HORÁRIA POR EVENTO
1984	16	35	1086	498	31,13
1985	17	28	825	777	45,71
1987	13	25	625	476	36,62
1988	17	24	609	508	29,88
1989	22	44	1670	470	21,36
1990	20	31	1198	519	25,95
1991	31	100	3304	1048	33,81
1992	44	81	961	1183	26,89
1993	84	215	2859	2204	26,24
1994	46	92	1783	1770	38,48
1995	39	101	2152	1543	39,56

Fonte: SEF

Do ponto de vista de avaliação da política de treinamento da SEF, Muzzi (2007) argumenta que neste período o objetivo destes indicadores é a verificação do perfil do curso, de acordo com a carga horária, como já comentado anteriormente. Outro objetivo era medir qual a relação entre o número de eventos e o número de turmas, quanto maior o número de turmas para um mesmo evento, mais importante o conteúdo abordado em virtude do número de servidores capacitados.

A partir de 1996 o custo dos eventos começa ser utilizado como importante indicador para o planejamento das ações de capacitação, o que auxiliou na tomada de decisão sobre qual tipo de ação deveria ser priorizada. A partir de 1996, o número de servidores também foi incluído como variável para a construção dos indicadores utilizados.

Neste período é possível verificar uma alteração nas ações de capacitação no tocante à carga horária média dos eventos. No período de 1996 a 1998 a carga horária média registrada foi de 61,52, o que indica um maior investimento em cursos de média duração. (MUZZI, 2007)

O aumento em quase duas vezes reflete uma mudança na instituição que neste período priorizou ações que abordam de maneira mais aprofundada os conhecimentos, gerando maior aprendizado.

Quadro 3 – Indicadores de Resultados de RH – 1996 a 1998

	1996	1997	1998
Nº eventos	116	171	170
Nº turmas	235	282	332
Nº servidores da SEF	5092	4507	4234
Carga Horária total por evento	7432	10144	10400
Carga Horária total	119583	168078	159057
Carga Horária média por evento	64,07	59,32	61,17
Carga Horária por participante	34,63	32,17	33,23
Carga Horária por servidor	23,48	37,29	37,57
Custo total em R\$	1.061.771,55	626.847,93	1.661.621,49
Custo total em R\$ por participante	307,49	119,99	347,12
Custo total em R\$ por participante - hora/aula	8,87	3,73	10,45
Custo total em R\$ por evento	9.153,20	3.665,78	9.774,25

Fonte: SEF

A partir de 1997, o número de participantes ultrapassa o número de servidores da SEF, o que indica que alguns servidores participaram de mais de uma ação de capacitação. Porém, estes dados não são suficientes para medir o quão concentradas estão as ações de capacitação. Não é possível verificar se alguns servidores participam de muitas ações, enquanto outros não participam de nenhuma ação.

Muzzi (2007) ressalta a importância da inclusão da variável financeira na construção dos indicadores de resultado. A partir dos indicadores construídos é possível realizar um planejamento condizente com o montante de recursos destinados à capacitação na LOA.

O período entre os anos de 2000 e 2003 é caracterizado pela utilização de indicadores simples como o valor destinado às ações, o número de participantes e o número de eventos/turmas. O número elevado de participantes em 2003 em face da diminuição nos recursos aplicados em treinamento no mesmo ano, pode ser explicado pelas ações de capacitação dos servidores no Choque de Gestão, que foram custeadas pela SEPLAG.

Quadro 4 – Indicadores de Resultado de RH – 2000 a 2003

	2000	2001	2002	2003
Nº Eventos/Turmas	127	115	114	161
Participantes	4234	3601	4049	9243
Valor Estimado em R\$	811062,67	706013,04	1127975,58	309679,38

Fonte: SEF

Devido ao novo contexto da SEF, marcado pela implementação do Planejamento Estratégico, bem como o acompanhamento das metas feito pela SEPLAG torna-se necessária a formulação de uma nova geração de indicadores. (MUZZI, 2007)

A partir deste período os recursos orçamentários destinados à capacitação tinham diferentes fontes, o que exigiu maior controle na aplicação dos recursos. As ações destinadas a melhoria dos processos das áreas-fins e também as ações de capacitação que têm como objetivo a utilização de novas metodologias de gestão, como o caso do *Balanced Scorecard* (BSC), estariam incluídas no Programa Estruturador da SEF, na ação denominada “Aprender para Fazer Melhor”. As ações de capacitação destinadas para atividades rotineiras, típicas de área-meio, teriam recursos englobados na ação orçamentária “Desenvolvimento de Recursos Humanos”.

Quadro 5 – Indicadores de Resultados de RH – 2004 a 2008

	2004	2005	2006	2007	2008/1ª Sem
Nº eventos	208	174	203	296	211
Nº turmas	10291	8123	12192	10436	7931
Nº servidores da SEF	4479	4523	4596	4343	4173
Carga Horária total por evento	6835	6697	10304	10591	423
Carga Horária total	282360	191410	325095	172988	89311
Carga Horária média por evento	33	38	51	36	32,62
Carga Horária por participante	26	24	27	17	11
Carga Horária por servidor	63	42	71	40	21
Custo total em R\$	412.736,02	1.838.666,90	3.388.025,28	3.683.472,24	675.326,36
Custo total em R\$ por participante	37,79	226,35	277,89	352,96	85,15
Custo total em R\$ por participante - hora aula	1,46	9,61	10,42	20,76	7,56
Custo total em R\$ por evento	1.984,31	10.567,05	16.689,78	12.144,16	3.200,60

Fonte: SEF

Aproximadamente 75% dos servidores da SEF participaram de no mínimo uma ação de treinamento em 2007, o que indica que os esforços de treinamento abrangem a maioria dos servidores da secretaria. Apesar disso, de acordo com dados extraídos do FHRH, o percentual de servidores que participaram de 8 ou mais ações de treinamento quase triplicou de 2006 para 2007, enquanto o número de servidores que não participaram de nenhuma ação de treinamento aumentou de 15,47% para 26,91%.

Considerando que 72 servidores, a maioria alocados na Unidades Administrativas Centrais, participaram de 10 ou mais ações de capacitação, o que levando em conta a carga horária média das ações em 2007 que é de 17 horas, permite concluir que estes dedicaram mais de um mês de trabalho no ano somente para as ações de treinamento, o que significa um excesso de treinamento.

Apesar de ser exceção à regra, este tipo de ineficiência deve ser observada, porém a tendência é de diminuição não concentração das ações de capacitação, tendo em vista que em 2008, 60,72% dos servidores da SEF foram submetidos a no mínimo uma ação de treinamento, o que significa que diante das falhas houve uma rápida ação para que estas anomalias não se repetissem nem se perpetuassem na SEF. O número de participações em eventos de capacitação em 2006 e 2007 é em média duas vezes o número de servidores, o que indica que apesar do alto índice de participação ainda há muito a se fazer no que diz respeito à distribuição das ações entre todos os servidores da SEF, principalmente nas unidades do interior, como comentado anteriormente.

Quadro 6 – Distribuição percentual dos servidores da SEF por número de treinamentos

Nº DE TREINAMENTOS	SERVIDORES			HORAS			SERVIDORES %			HORAS %		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
0	711	1086	1631	0	0	0	15,47%	25,01%	39,08%	0,00%	0,00%	0,00%
1	1437	1447	1775	1437	1447	1775	31,27%	33,32%	42,54%	14,59%	17,44%	51,17%
2	957	674	642	1914	1348	1284	20,82%	15,52%	15,38%	19,43%	16,25%	37,01%
3	586	414	104	1758	1242	312	12,75%	9,53%	2,49%	17,84%	14,97%	8,99%
4	345	282	14	1380	1128	56	7,51%	6,49%	0,34%	14,01%	13,60%	1,61%
5	257	156	3	1285	780	15	5,59%	3,59%	0,07%	13,04%	9,40%	0,43%
6	153	91	2	918	546	12	3,33%	2,10%	0,05%	9,32%	6,58%	0,35%
7	88	60	1	616	420	7	1,91%	1,38%	0,02%	6,25%	5,06%	0,20%
8	30	33	1	240	264	8	0,65%	0,76%	0,02%	2,44%	3,18%	0,23%
9	21	28	0	189	252	0	0,46%	0,64%	0,00%	1,92%	3,04%	0,00%
10	7	20	0	70	200	0	0,15%	0,46%	0,00%	0,71%	2,41%	0,00%
11	3	15	0	33	165	0	0,07%	0,35%	0,00%	0,33%	1,99%	0,00%
12	1	16	0	12	192	0	0,02%	0,37%	0,00%	0,12%	2,31%	0,00%
13	0	7	0	0	91	0	0,00%	0,16%	0,00%	0,00%	1,10%	0,00%
14	0	2	0	0	28	0	0,00%	0,05%	0,00%	0,00%	0,34%	0,00%
15	0	3	0	0	45	0	0,00%	0,07%	0,00%	0,00%	0,54%	0,00%
16	0	7	0	0	112	0	0,00%	0,16%	0,00%	0,00%	1,35%	0,00%
17	0	1	0	0	17	0	0,00%	0,02%	0,00%	0,00%	0,20%	0,00%
20	0	1	0	0	20	0	0,00%	0,02%	0,00%	0,00%	0,24%	0,00%

Fonte: FHRH

4.3-Direcionamento dos Recursos Financeiros para as Ações de Treinamento na SEF em comparação aos órgãos da Administração Indireta.

É necessário ressaltar que a estrutura física da SEF e a disponibilidade de recursos para a execução das ações de capacitação constituem-se diferencial da secretaria em comparação com os demais órgãos do Poder Executivo Estadual. Considerando os valores aprovados na LOA para o exercício financeiro de 2008, a SEF é o órgão que possui maior volume de recursos direcionados para o treinamento e capacitação de seus servidores.

De acordo com o Quadro 7, os gastos com treinamento custeados apenas pela ação orçamentária 2018, que é uma ação padrão definida pela SEPLAG no orçamento de todos os órgãos. Verifica-se que a SEF concentra 32,80% dos recursos destinados a esta ação nos órgãos da Administração Direta do Poder Executivo Estadual, valor superior ao observado em órgãos com número expressivamente maior de servidores, como é o caso da Secretaria de Estado de Educação e a Secretaria de Estado de Saúde.

Se compararmos o valor destinado ao treinamento, em relação ao total de recursos destinados aos órgãos na LOA 2008, a SEF ocupa a sétima posição como órgão que direciona maior fatia de seus recursos para a capacitação de seus servidores, direcionando 0,14% do total de seus recursos para a ação 2018, valor superior a média para o total dos órgãos que foi de 0,03%.

Apesar da ação orçamentária 2018 ser a principal fonte de recursos para custear o treinamento - alvo de suplementação por parte da SEPLAG para a realização de algumas das ações do PADES dos órgãos - em alguns casos não é a única ação destinada à capacitação. No caso da SEF, a maior parte dos recursos destinados às ações de treinamento estão em ações diferentes da 2018.

Desta forma, para uma análise mais fiel à realidade dos órgãos, foram considerados como recursos direcionados para capacitação dos servidores, os recursos de outras ações orçamentárias identificadas como “financiadoras” das ações de treinamento nos órgãos, como é o caso na SEF da ação 4163 – Aprender para Fazer Melhor, e na SEPLAG a ação 4569 – Desenvolvimento e Valorização do Servidor.

Na segunda etapa da análise comparativa entre os investimentos na SEF e nas outras unidades da Administração Direta, quando inserimos os outros programas direcionados para a

capacitação, a SEF continua liderando com relação aos valores relativos investidos em capacitação.

É necessário ressaltar que aproximadamente 80% dos gastos com treinamento com recursos previstos na LOA estão concentrados em três Secretárias – Secretaria de Estado de Educação (SEE), SEF e SEPLAG – e mais de 95% concentrado em quatro secretarias – SEE, SEF, SEPLAG e Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS) – o que indica que as outras unidades da administração direta não possuem mecanismos de planejamento das ações de treinamento em suas unidades, fato que foi citado em entrevista com servidores da SEPLAG. Somente quatro órgãos investem percentual mais que 1% de seu orçamento no treinamento de seus servidores, estes são: são a Secretaria de Estado de Agricultura Pecuária e Abastecimento (SEAPA); a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES); a SEF; e a SEPLAG. Porém é necessário ressaltar que o Plano de Desenvolvimento de Gestores (PDG), que tem como objetivo treinar gestores de todos os órgãos do Poder Executivo Estadual está incluído nos valores da SEPLAG e tem os benefícios diluídos em todas as unidades.

A Auditoria Geral do Estado (AUGE) e a Secretaria de Estado de Cultura (SEC) destinam valores próximos de 1% de seus respectivos orçamento para o exercício financeiro de 2008 para ações de treinamento.

Esta análise visa analisar o valor destinado ao treinamento na LOA, porém deve-se ressaltar que é comum que os órgãos executem ações de treinamento sem planejamento, sem o conhecimento da USRH, e conseqüentemente com recursos diferentes da ação orçamentária 2018.

Tendo em vista que quase 20% das unidades do universo analisado têm aprovados na LOA para a ação 2018 apenas R\$ 1.000,00²¹, o que evidencia que não há uma política de planejamento das ações de capacitação enraizadas nos órgãos.

A Secretaria de Fazenda detém em torno de 7% dos recursos destinados aos órgãos analisados, porém é responsável por quase um quarto do montante destinado para treinamento na LOA, o que na comparação com os demais órgãos significa que a instituição possui uma política de treinamento baseada na capacitação massiva de seus servidores, em virtude dos recursos direcionados para a implementação desta política.

Apesar de direcionar parcela significativa de seu orçamento anual para as ações de treinamento, a execução orçamentária destas ações concentra-se no segundo semestre do

²¹ Valor mínimo para que uma ação orçamentária conste na LOA.

Quadro 7 – Comparativo de recursos destinados a capacitação dos servidores nos órgãos da Administração Direta

UNIDADE ORÇAMENTÁRIA	2018 - R\$		TOTAL ÓRGÃO - R\$		2018/TOTAL ÓRGÃO	TOTAL TREINAMENTO - R\$		TOTAL TREINAMENTO / TOTAL ÓRGÃO
ADVOCACIA-GERAL DO ESTADO	9 000,00	0,45%	160 931 344,00	2,47%	0,01%	9 000,00	0,04%	0,01%
AUDITORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS	70 000,00	3,53%	8.209 980,00	0,13%	0,85%	70 000,00	0,32%	0,85%
DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS	1 000,00	0,05%	74.389 878,00	1,14%	0,00%	1 000,00	0,00%	0,00%
OUVIDORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS	1 000,00	0,05%	5 289 321,00	0,08%	0,02%	1 000,00	0,00%	0,02%
SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO	80 000,00	4,04%	11 822 111,00	0,18%	0,68%	400 000,00	1,83%	3,38%
SECRETARIA DE ESTADO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR	1 000,00	0,05%	39.666 955,00	0,61%	0,00%	616 000,00	2,81%	1,55%
SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA	33.220,00	1,68%	15 231 206,00	0,23%	0,22%	142 200,00	0,65%	0,93%
SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA SOCIAL	200 565,00	10,12%	627 738 262,00	9,65%	0,03%	3 730 565,00	17,03%	0,59%
SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	30 000,00	1,51%	100 703 735,00	1,55%	0,03%	80 000,00	0,37%	0,08%
SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E POLÍTICA URBANA	20 000,00	1,01%	45 643 286,00	0,70%	0,04%	35 000,00	0,16%	0,08%
SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL	20 000,00	1,01%	134 871 116,00	2,07%	0,01%	20 000,00	0,09%	0,01%
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO	230 000,00	11,61%	4 168 019 335,00	64,05%	0,01%	6 265 000,00	28,60%	0,15%
SECRETARIA DE ESTADO DE ESPORTES E DA JUVENTUDE	25 000,00	1,26%	44 187 629,00	0,68%	0,06%	25 000,00	0,11%	0,06%
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA	650 000,00	32,80%	480 627 961,00	7,39%	0,14%	5 250 000,00	23,96%	1,09%
SECRETARIA DE ESTADO DE GOVERNO	1 000,00	0,05%	94 038 743,00	1,45%	0,00%	100 000,00	0,46%	0,11%
SECRETARIA DE ESTADO DE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	100 000,00	5,05%	49 162 120,00	0,76%	0,20%	2 000,00	0,01%	0,00%
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO	268 035,00	13,53%	189 255 912,00	2,91%	0,14%	4 981 035,00	22,74%	2,63%
SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE	201 911,00	10,19%	231 342 352,00	3,55%	0,09%	140 911,00	0,64%	0,06%
SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO	40 000,00	2,02%	26 517 317,00	0,41%	0,15%	40 000,00	0,18%	0,15%
TOTAL	1.981.731,00	100,00%	6.507.648.563,00	100,00%	0,03%	21.908.711,00	100,00%	0,34%

Fonte: LOA 2008

exercício financeiro. No primeiro semestre de 2008 foram executados em torno de 10% dos recursos previstos na LOA para as ações orçamentária “4163 – Aprender para Fazer Melhor”. O Quadro 8 mostra que a situação não é diferente se considerarmos as demais ações responsáveis por custear o treinamento dos servidores da SEF.

Quadro 8 – Execução Orçamentária dos Ações de Treinamento – SEF
1º Semestre/2008

AÇÃO ORÇAMENTÁRIA	LOA	DESCENTRALIZADO	EMPENHADO
2018 - Desenvolvimento e Capacitação do Servidor	650.000,00	181.518,44	130.357,91
4163 - Aprender para Fazer Melhor	1.800.000,00	384.114,01	384.114,01
1096 - Aprender para Fazer Melhor	800.000,00	275.660,50	160.854,44
TOTAL	3.250.000,00	841.292,95	675.326,36

Fonte: LOA 2008 E SIAFI-MG.

5-CONCLUSÕES

No decorrer do trabalho é possível concluir a partir das análises feitas que o Decreto nº 44.205 de 2006, ao definir suas diretrizes no art. 3º, deixa clara a intenção do Poder Executivo em promover o crescimento e desenvolvimento do servidor, visando a melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, o que está em consonância com o atual contexto de rápidas mudanças e aumento nos níveis de exigências dos clientes, o qual as organizações, sejam elas públicas ou privadas, estão inseridas.

Fica claro no art. 4º do Decreto citado anteriormente, que o Poder Executivo Estadual levou em consideração no momento da elaboração desta norma, as seguintes perspectivas conforme definidas pela teoria: do ambiente, do servidor, do cargo, da órgão público.

O Decreto inova ao equiparar os cursos presenciais aos cursos à distância, tendo em vista que esta é uma nova tendência entre as organizações devido ao grande alcance geográfico das ações a custos significativamente menores que os registrados no caso dos cursos presenciais.

Ao priorizar as ações de alfabetização e supletivos para os níveis de ensino fundamental e médio, o Decreto potencializa os efeitos do treinamento no Executivo estadual, tendo em vista que muitas das modalidades de treinamento só surtem os efeitos desejados se os indivíduos treinados possuem determinado nível de escolarização. Por exemplo, um curso de informática não acarretará nenhuma melhoria nos serviços prestados aos cidadãos e nem aumento no CHA do servidor se este não for alfabetizado.

É necessário ressaltar que o Decreto nº 44.205 de 2006 limita as ações de treinamento apenas aos servidores efetivos ou que ocupem cargo de provimento em comissão, não permitindo que funcionários terceirizados participem das ações. Esta limitação faz sentido se considerarmos que a contratação de determinados serviços de empresas terceirizadas pressupõe que seus funcionários possuam a qualificação necessária para a execução das tarefas determinadas em contrato. Apesar disto, devido a especificidade das ações do Poder Público ocorre que em muitos dos casos o tipo de qualificação profissional necessária não é oferecido no mercado, por exemplo, o treinamento em sistemas corporativos como o SIAFI.

A instituição do PADES tem dentre seus objetivos obter ganhos de escala em virtude das demandas comuns aos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. Porém isso foi impossibilitado, segundo as entrevistas realizadas, porque alguns órgãos simplesmente não fornecem informações sobre o planejamento das ações de treinamento dos servidores. Quando

o planejamento é informado à SEPLAG, é feito de forma ritualística, não contando com a participação dos gerentes na elaboração nos Planos de Treinamento dos órgãos e entidades, o que implica falta de coordenação interna das ações de treinamento nos órgãos.

Constitui-se fator limitador no processo de planejamento dos órgãos e conseqüentemente a implementação do PADES a atuação das Superintendências de Planejamento, Gestão e Finanças - SPGF, tendo em vista que, de acordo com relatórios da SEPLAG, com exceção de algumas secretarias como Educação, Saúde e Fazenda, as USRH estão submetidas à SPGF, o que contribui para que a gestão de recursos humanos não tenha função estratégica nos órgãos do Poder Executivo Estadual. A existência de uma diretoria específica para treinamento e capacitação dos servidores na SEF constitui-se vantagem comparativa desta instituição em relação as outras secretarias, no âmbito da execução das políticas e ações de desenvolvimento de seus respectivos servidores.

A execução financeira das atividades treinamento em outra ação orçamentária diferente da 2018, não consiste em um problema por si só, porém diminui o poder de atuação das unidades de recursos humanos nos órgãos. A SEF, por exemplo, utiliza três programas de trabalho para executar suas ações de treinamento, porém todos estes estão sob a égide do Diretor da Superintendência de Recursos Humanos, o que pode não ocorrer em outros órgãos. De acordo com a SEPLAG ainda é comum que algumas ações de treinamento sejam desenvolvidas sem o conhecimento das respectivas unidades de recursos humanos, o que traz à discussão problemas de coordenação interna nos órgãos, que geralmente atribuem as limitações nesta área a SEPLAG.

Os impactos do PADES na rotina do planejamento das ações de treinamento são difíceis de serem mensurados, considerando que o principal objetivo do PADES é tornar o planejamento das ações de capacitação rotina dentro dos órgãos do Poder Executivo Estadual, o que já é aplicado na SEF há algum tempo. Os possíveis ganhos de escala a partir da elaboração do PADES ÚNICO, ainda não foram possíveis, porque segundo entrevistas realizadas com profissionais da SEPLAG, o planejamento das ações de treinamento, bem como seu devido cadastramento no PADES, que são condição necessária para estes ganhos, apesar dos avanços, ainda são incipientes nos órgãos.

Com relação às análises sobre o processo de treinamento na SEF, é possível inferir que este é caracterizado por ser executado de maneira correta no que diz respeito à distinção das quatro fases do processo de treinamento: diagnóstico, planejamento e programação, execução e avaliação, o que segundo entrevistas realizadas com profissionais da Diretoria de

Gestão das Políticas de Desenvolvimento do Servidor/SEPLAG não acontece em todos os órgãos.

A fase de levantamento das necessidades de treinamento é caracterizada pela intensa participação das Unidades Administrativas da SEF, o que contribui no processo de definição das prioridades em face aos recursos disponíveis e a capacidade de organização dos eventos por parte da SRH. Um ponto negativo na fase de levantamento das necessidades é a morosidade do processo em virtude da participação das unidades no processo, o que faz com que o planejamento demore a ser concluído.

Apesar de orientar os gerentes para que seja feito um esforço para que o maior número de servidores participe de alguma ação de treinamento como forma de melhorar seu desempenho, o processo de levantamento de necessidades ainda não está articulado com a Avaliação de Desempenho do Servidor, tendo em vista que no levantamento das necessidades e no Plano Anual de Formação Profissional não há a identificação de quais servidores participarão das ações.

O processo de levantamento de necessidades é concluído com o exercício financeiro já iniciado, o que dificulta o planejamento das ações, já que este deveria ser concluído antes da definição do orçamento, o que na prática não é o que ocorre. Este é o mesmo problema do PADES, que determina o mês de março como prazo limite para que as ações de treinamento sejam devidamente cadastradas no RH Minas. Desta forma caracteriza-se uma inversão de fases, tendo em vista que o processo de planejamento é concluído quando o exercício financeiro já está iniciado.

Considerando que a SEF utilizava mecanismos para avaliar o desempenho de seus servidores antes mesmo da instituição da Avaliação de Desempenho Individual – ADI em todos os órgãos do Poder Executivo Estadual, indica que este não é um processo novo dentro da organização, o que permite que os resultados na avaliação do servidor fazendário sejam levados em consideração no momento do levantamento de necessidades de forma sistematizada pelos gerentes das Unidades.

O levantamento das necessidades de treinamento poderia ser aprimorado a partir da utilização da Avaliação de Desempenho como *input* no processo de treinamento. A melhor utilização dessa ferramenta deve ser induzida pela SRH junto às unidades durante o processo de levantamento de necessidades.

A fase de planejamento das ações é, de certa forma, bem articulada, com rotinas bem estabelecidas no que diz respeito ao desenvolvimento e adaptação das ações de treinamento.

A distribuição do trabalho de forma a maximizar os recursos disponíveis aumenta a capacidade da DIDESP/SRH em organizar e contratar eventos.

O Planejamento dos custos baseado nos gastos executados nos eventos anteriores aliado a programação mensal dos eventos, evita que algumas ações não sejam realizadas devido a falta de recursos orçamentários. Ao fazer as solicitações de cota orçamentária mensal à SPGF condizentes com a programação de eventos contribui para uma gestão financeira responsável, onde os recursos são solicitados na medida certa, sem faltas ou excessos.

É necessário um imediato aprimoramento na “Gestão SADP”, unificando o planejamento das ações, a execução orçamentária e o gerenciamento das ações de desenvolvimento. A utilização desta ferramenta deve ser feita em um arquivo único, para que não haja conflito de informações, além de disponibilizar o acesso dessa ferramenta ao Diretor da DIDESP para que este utilize esta ferramenta no momento da identificação da ação orçamentária correta para cada SADP que tramita na SRH.

É possível verificar que a aplicação dos recursos direcionados para a capacitação dos servidores é feita de forma criteriosa, tendo em vista a baixa participação dos gastos relacionados à diárias de viagem, hospedagens e passagens, juntamente com o significativo índice de cursos internos, que possuem como instrutores servidores da SEF, o que além de diminuir os custos de treinamento em alguns casos aumentam a eficácia da ação de capacitação em virtude da facilidade de contextualização dos conhecimentos e habilidades ensinados com a realidade de trabalho dos servidores treinados. Essa é uma característica importante tendo em vista que a SEF tem grande parte de sua estrutura regionalizada e dispersa por todas as regiões do estado, o que dificulta a participação de todos os servidores.

A utilização de indicadores de custos para a formulação do planejamento das atividades constitui-se um avanço importante, pois possibilita a definição de prioridades de acordo com o total de recursos disponíveis, possibilitando uma programação orçamentária mais realista, o que contribui para aproximar a execução das ações do que foi planejado.

Uma característica importante do treinamento da SEF é o direcionamento de uma parcela importante dos recursos de seu orçamento para o treinamento dos servidores, pois é responsável por 23,96% do total de recursos destinados ao treinamento dos servidores do Poder Executivo Estadual, indicando que a secretaria considera o treinamento de seus servidores como essencial para alcançar os resultados planejados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. Cap. 5.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1992. Cap. 5.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994. Cap. 6.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999^a. Cap. 12.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001. Cap.10.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.205**, de 12 de janeiro de 2006. Institui a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Minas Gerais – Diário do Executivo, Belo Horizonte, 13 de janeiro de 2006.

MINAS GERAIS. **Orçamento 2006 – Volume V – Quadro de Detalhamento da Despesa**. Belo Horizonte, 2006.

_____. **Orçamento 2007 – Volume V – Quadro de Detalhamento da Despesa**. Belo Horizonte, 2007.

_____. **Orçamento 2008 – Volume V – Quadro de Detalhamento da Despesa**. Belo Horizonte, 2008.

MUZZI, Débora. **A Utilização de Indicadores de Resultados da Área de Desenvolvimento de Pessoas no Planejamento Estratégico: O caso da Secretaria de Estado de Fazenda.** Belo Horizonte, 2007.

SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA **Mapeamento do Processo de Capacitação dos Servidores.** Belo Horizonte, 1998.

_____. **Levantamento de Necessidades de Treinamento.** Belo Horizonte, 2008.

_____. **Mapeamento do Processo de Capacitação dos Servidores.** Belo Horizonte, 1998.

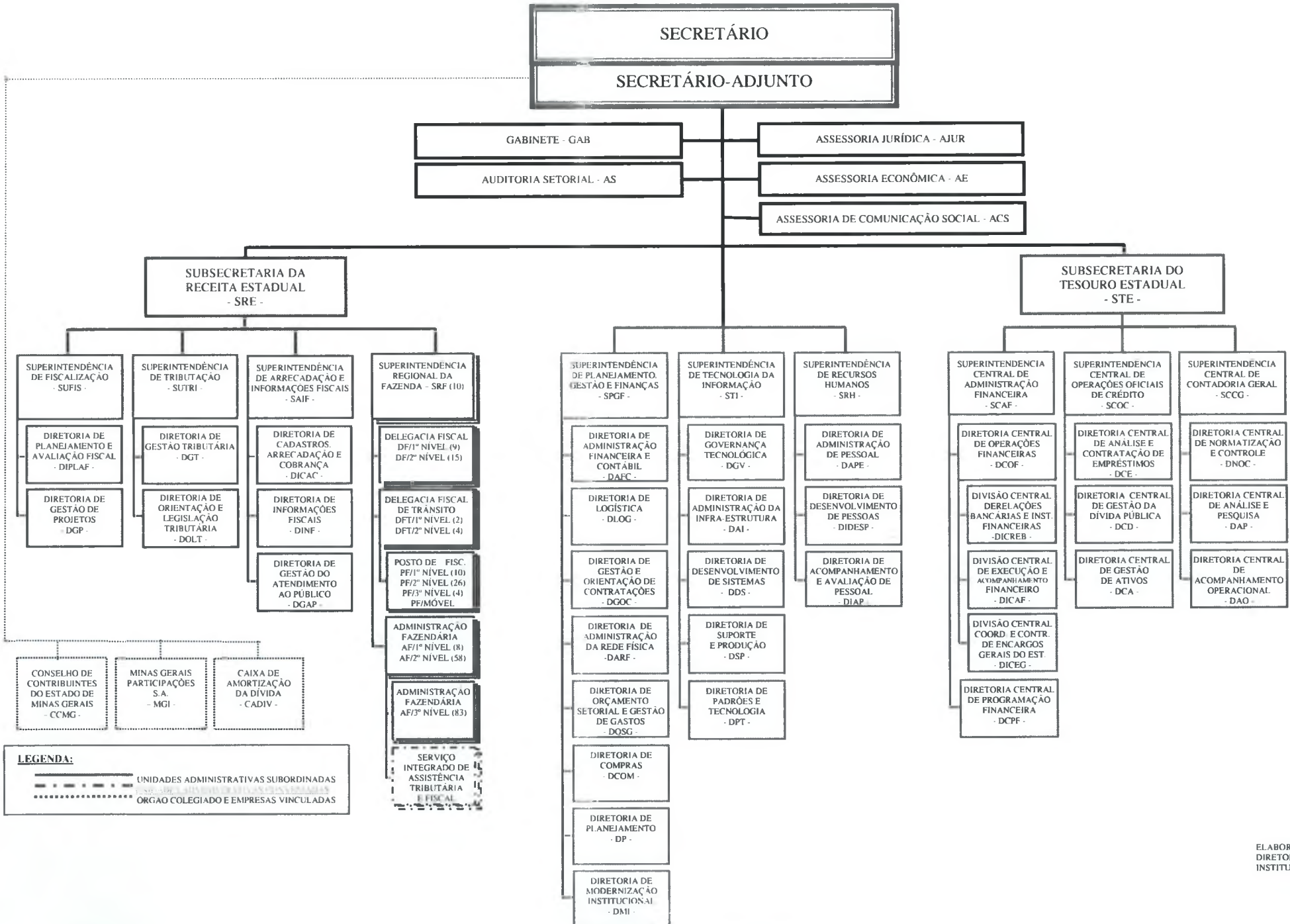
_____. **Plano Anual de Formação Profissional da SEF.** Belo Horizonte, 2008.

VILHENA, Renata. **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

ANEXOS
ANEXO I

ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS

A QUE SE REFERE A LEI DELEGADA Nº 123, DE 25 DE JANEIRO DE 2007 E O DECRETO Nº 44.459 DE 13 DE FEVEREIRO DE 2007



LEGENDA:
 - - - - - UNIDADES ADMINISTRATIVAS SUBORDINADAS
 ORGAO COLEGIADO E EMPRESAS VINCULADAS

ELABORAÇÃO:
 DIRETORIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL DMI/SPGF

ANEXO II

ANEXO III

