



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC TUBARÃO
Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Pessoas

Aline Corrêa Mendonça
Diomício Cardoso Melo
Mariléia Vicente Caetano

**A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO – UM ESTUDO DE
CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE TUBARÃO COM ENFOQUE NO
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
MUNICIPAIS**

Tubarão
2012

Aline Corrêa Mendonça
Diomício Cardoso Melo
Mariléia Vicente Caetano

**A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO – UM ESTUDO DE
CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE TUBARÃO COM ENFOQUE NO
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
MUNICIPAIS**

Projeto Integrador apresentado ao Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade de Tecnologia Senac Tubarão, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Graceanne Lopes Carneiro Fabretti
Patricio

Tubarão
2012

Aline Corrêa Mendonça
Diomício Cardoso Melo
Mariléia Vicente Caetano

**A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO – UM ESTUDO DE
CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE TUBARÃO COM ENFOQUE NO
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
MUNICIPAIS**

Este Projeto Integrador foi julgado adequado à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e aprovado em sua forma final pelo Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Pessoas, da Faculdade de Tecnologia Senac Tubarão.

Graceanne Lopes Carneiro Fabretti Patricio (Orientadora) – Faculdade de
Tecnologia Senac Tubarão

Ana Luiza Gonçalves da Silva (Disciplina Integradora) – Faculdade de
Tecnologia Senac Tubarão

Cláudia Nandi Formentin (Metodologia da pesquisa) – Faculdade de
Tecnologia Senac Tubarão

Tubarão
2012

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo verificar a área de gestão de pessoas de uma empresa pública, nesse caso a Prefeitura Municipal de Tubarão no setor da Central do Cidadão, setor esse, que é responsável por prestar atendimento aos cidadãos tubaronenses. Para que tal objetivo fosse alcançado, foi preciso conhecer e diagnosticar algumas particularidades de um órgão público que vem nos últimos tempos se adequando a uma nova política de gestão para melhorar cada vez mais os serviços prestados à população tubaronense. Trata-se de uma pesquisa exploratória e bibliográfica, onde foram utilizadas algumas ferramentas de coletas de dados como as pesquisas de campo, entrevistando os gestores municipais para a busca e avaliação dos dados, e também uma pesquisa de levantamento de necessidade de treinamento, o chamado "LNT". Os dados apresentados no projeto foram avaliados de acordo com todas as informações coletadas nas visitas a empresa, e no diagnóstico da pesquisa técnica e comportamental, onde se pôde sugerir um plano com ações de treinamentos para os servidores públicos, visando desenvolver seus conhecimentos e habilidades para a aplicabilidade nas atividades funcionais.

Palavras-chave: Servidores Públicos. Treinamento. Habilidades.

ABSTRACT

The objective of the present work is to check the area of people management in a public company, in this case the City Government of Tubarão in the sector of Center of the Citizen, this sector, which is responsible to provide care to the citizens Tubarão. For this objective was achieved, was we need to understand and diagnose some particularities of a public agency that has been in recent times is adjusting to a new management policy to increasingly improve the services provided to the population tubaronenses. It is an exploratory research and bibliographic, where they were used some tools of data collections such as the field research, interviewing the municipal managers to search and evaluation of data, and also a research survey of need of training, the call "LNT". The data presented in the project were evaluated in accordance with all the information collected on the visits to the company, and in the diagnosis of technical research and behavioral, where you can suggest a plan with shares of training for public servants, aiming to develop their knowledge and skills for the applicability in functional activities.

Keywords: Public Servants. Training. Abilities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Atual logomarca do Governo Municipal de Tubarão	33
Figura 2 – Organograma da Secretaria Municipal de Governo.....	37
Figura 3 – Inauguração da Central do Cidadão.....	38
Gráfico 1 – Sexo.....	44
Gráfico 2 – Tempo de trabalho na Prefeitura	45
Gráfico 3 – Treinamentos recebidos	45
Gráfico 4 – Conhecimento em informática	46
Gráfico 5 – Conhecimento do Windows	46
Gráfico 6 – Conhecimento do Microsoft Word.....	47
Gráfico 7 – Conhecimento do Microsoft Excel.....	47
Gráfico 8 – Treinamento do software corporativo.....	48
Gráfico 9 – Administração do tempo	49
Gráfico 10 – Atendimento aos clientes.....	49
Gráfico 11 – Solução de problemas	50
Gráfico 12 – Faltas e ausências no trabalho	50
Gráfico 13 – Comunicação.....	51
Gráfico 14 – Cumprimento do horário	51
Gráfico 15 – Cumprimento das metas e atividades.....	52
Gráfico 16 – Foco nos resultados.....	52
Gráfico 17 – Esclarecimentos aos cidadãos.....	53
Gráfico 18 – Execução de tarefas com atenção.....	53
Gráfico 19 – Execução de tarefas de maneira rápida e ágil.....	54
Gráfico 20 – Organização de documentos	54
Gráfico 21 – Informações às solicitações.....	55
Gráfico 22 – Transmissão de opinião.....	55
Gráfico 23 – Espírito de equipe	56
Gráfico 24 – Questionamento de dúvidas	56
Gráfico 25 – Atendimento personalizado	57
Gráfico 26 – Informações aos clientes	57
Gráfico 27 – Tratamento aos clientes.....	58
Gráfico 28 – Motivação	58

Quadro 1 – Proposta de cursos de informática	61
Quadro 2 – Proposta de cursos de gestão	63
Quadro 3 – Proposta de cursos para a formação de líderes	65
Quadro 4 – Custos da Ação Empresarial	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO TRABALHO.....	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA.	12
1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
1.4.1 Tendências na Gestão de Pessoas	12
1.4.1.1 <i>Conceito de Gestão de Pessoas</i>	13
1.4.2 Recrutamento e Seleção	14
1.4.2.1 <i>O que é Recrutamento?</i>	15
1.4.2.2 <i>Recrutamento Interno</i>	16
1.4.2.3 <i>Recrutamento Externo</i>	17
1.4.2.4 <i>Seleção de Pessoal</i>	17
1.4.3 Programas de Treinamento e Desenvolvimento	18
1.4.3.1 <i>Planejamento das Atividades de Treinamento</i>	20
1.4.3.2 <i>Execução do Treinamento</i>	21
1.4.3.3 <i>Avaliação dos Resultados de Treinamento</i>	22
1.4.4 Métodos de Avaliação de Desempenho	22
1.4.4.1 <i>Sistemas de Avaliação de Desempenho</i>	23
1.4.5 Sistema de Remuneração e Benefícios	24
1.4.5.1 <i>Plano de Cargos e Salários</i>	24
1.4.6 Clima Organizacional	25
1.4.7 Cultura Organizacional	25
1.4.8 Administração de Conflitos	26
1.4.9 Comunicação e Endomarketing	27
1.4.10 Legislação Trabalhista	29
1.4.11 Política de Retenção de Capital Intelectual	30
1.4.12 Desenvolvimento de Equipes	30
1.5 METODOLOGIA	32
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	32

1.7 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	33
2 DIAGNÓSTICO	35
2.1 AMBIENTE EXTERNO.....	35
2.1.1 Mercado de Trabalho	35
2.1.2 Mercado de Gestão de Pessoas	35
2.1.3 Principais tendências relacionadas à Gestão de Pessoas	36
2.2 AMBIENTE INTERNO	36
2.2.1 Desenho do Organograma	36
<i>2.2.1.1 Central do Cidadão.....</i>	<i>37</i>
2.2.2 Práticas de Recrutamento e Seleção	39
2.2.3 Programas de Treinamento e Desenvolvimento	39
2.2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho	39
2.2.5 Sistema de Remuneração e Benefícios.....	40
2.2.6 Rotatividade de Pessoal	40
2.2.7 Absenteísmo.....	40
2.2.8 Estilos de Liderança e utilização do Poder.....	41
2.2.9 Clima Organizacional.....	41
2.2.10 Cultura Organizacional	41
2.2.11 Administração de Conflitos.....	42
2.2.12 Comunicação e Endomarketing.....	42
2.2.13 Legislação Trabalhista.....	42
2.2.14 Política de Retenção de Capital Intelectual.....	43
2.2.15 Desenvolvimento de Equipes.....	43
2.3 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTOS	43
2.3.1 Resultados das Competências Técnicas	44
2.3.1 Resultados das Competências Comportamentais	48
3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	59
3.1 PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	59
3.1.1 Proposta.....	60
3.1.2 Estruturação dos Treinamentos	60
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	66
4 ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO/FINANCEIRA	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS.....	69

APÊNDICE	71
APÊNDICE A – Questionário de pesquisa aplicado na Central do Cidadão	72
ANEXOS	75
ANEXO A – Lei complementar do plano de Cargos e Salários	76
ANEXO B – Modelo de Avaliação de Desempenho	88

1 INTRODUÇÃO

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO TRABALHO

O estudo sobre a área de gestão de pessoas é importante em todos os setores, sejam eles públicos ou privados. São organizações do setor público: prefeituras, câmaras legislativas, governos estaduais e governo federal. No setor privado, concentram-se as empresas de varejo, serviços, indústrias e também as empresas sem fins lucrativos. No caso deste projeto, o trabalho desenvolvido foi junto a uma organização do setor público, que administra uma cidade com quase 150 anos de história, a Prefeitura Municipal de Tubarão/SC.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a gestão de pessoas da Prefeitura Municipal de Tubarão, analisando aspectos no que diz respeito às ações de treinamento e desenvolvimento dos servidores públicos municipais, elaborada a partir da análise dos resultados de uma pesquisa junto aos colaboradores da Central do Cidadão, setor responsável pelo atendimento aos cidadãos tubaronenses.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos destacam-se:

- Identificar e analisar os tipos de treinamentos propostos aos servidores públicos para o desenvolvimento de competências e habilidades, avaliando também a eficiência dos processos;
- Conhecer a realidade organizacional em relação à qualidade do atendimento;
- Elaborar um instrumento de pesquisa com os servidores públicos;
- Analisar os resultados;
- Propor os treinamentos necessários.

1.3 JUSTIFICATIVA

Percebe-se por parte dos cidadãos do município, que há uma deficiência nos setores públicos em aspectos relacionados ao atendimento e na prática do exercício funcional, fatores esses, que geram descontentamentos e atrasos para a população que depende dos serviços. Para que situações como essa ocorram com menos frequência, é preciso preparar bem os profissionais que realizam esses serviços, afim de, deixá-los aptos a desenvolverem bem suas funções, com agilidade e qualidade. Desta forma, o presente estudo pretende identificar a necessidade de criar ações de melhorias contínuas através de treinamentos a serem realizados dentro do órgão público junto aos servidores públicos municipais.

1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.4.1 Tendências na Gestão de Pessoas

As organizações, públicas ou privadas, têm mostrado bastante interesse ao perceber a grande importância das pessoas nos negócios, em relação ao capital intelectual e como desenvolvem suas tendências atuais na busca de resultados. A exigência do mundo moderno é cada vez maior. Compreende-se que, com ausência

de pessoas, torna-se inviável a oferta de serviços de qualidade. São constantes as reclamações dos usuários/cidadãos sobre o mau atendimento no setor público. Dada a importância a tais situações, leva-se a entender que essa deficiência no atendimento está relacionada, muitas vezes, ao fato de não ter, no processo de Administração Pública, um sistema de gestão de pessoas em que se procure através de desenvolvimentos e treinamentos, trabalhar a gestão por habilidades na busca de melhores resultados para satisfação de um modo geral dos usuários.

De acordo com Chiavenato (2005) é importante ressaltar que:

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. (CHIAVENATO, 2005, p.04).

Nota-se que para as pessoas atingirem seus objetivos pessoais e individuais quase sempre dependem direta e indiretamente das organizações para as quais labutam. Segundo elas, para ter sucesso pessoal e financeiro, por exemplo, significa crescer nas organizações; todavia, as organizações precisam das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir no mercado e atingir seus objetivos estratégicos e globais.

Assim, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem as pessoas não haveria a Gestão de Pessoas. Todavia, as organizações se constituem de pessoas e através delas conseguem atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E entende-se que para as pessoas, as organizações são o ponto de partida, pois, constituem o meio pelo qual elas podem alcançar objetivos pessoais com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito.

1.4.1.1 Conceito de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2005, p. 06)

Observa-se que o autor estabelece certa relação entre a construção ideológica do processo de gestão que se encontra em meio ao sistema organizacional de uma instituição. Os aspectos ideológicos que orientam a ação executada pelos diretores (gestores). A cultura, as regras sociais, a condição social dos administradores da ação empresarial, são elementos essenciais para a compreensão da caracterização sob a gestão e seus matizes. Até então, segundo o autor, a Gestão de Pessoas vai muito mais adiante do que vem a ser Recursos Humanos. Trabalham-se as pessoas e os talentos em favor de um crescimento pessoal e organizacional, tratando-as não apenas como simples recursos para se almejar as metas estabelecidas pela instituição, metas essas que, dentre outras, se caracteriza pela ideia de obtenção de proveitos. A Gestão de Pessoas trabalha os objetivos das organizações, centralizando as pessoas como seres humanos, pelos seus talentos, competência, desempenho e motivação. Este conceito vê as pessoas como atuantes nos recursos tais como: financeiros, mercadológicos, tecnológicos e produtivos.

Sendo assim, entende-se como é importante o conceito da Gestão de Pessoas para as organizações de sucesso, uma vez que, de acordo com o autor supramencionado, são as pessoas que movimentam todo esse processo interno e externo. Sem as pessoas, torna-se complicado gerenciar um sistema, um empreendimento.

1.4.2 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e a seleção são ações que fazem parte da prática em função do preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos para agregar pessoas no mercado de trabalho. Atualmente, podemos utilizar uma enorme

quantidade de instrumentos comprovados cientificamente, que proporcionam melhor qualidade e maior precisão dessas ações.

Segundo França (2006) o recrutamento e a seleção devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa. Se a empresa está necessitando passar por mudanças ou por renovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial. Se, ao contrário, tratar-se de uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional que ela necessitará será outro.

A sustentabilidade e a competição são fatores presentes nas organizações, vivenciados nos dias atuais, e isso se reflete também na busca por profissionais que venham a agregar valores e distinção no que tange a estabelecer um diferencial de qualidade para as empresas.

1.4.2.1 O que é Recrutamento?

O recrutamento é a parte inicial de uma ação para o preenchimento de uma vaga que esta em aberto.

Lodi, citado por França (2006) afirma que o recrutamento é como um processo de procurar empregados. Através dessa maneira é que se consegue encontrar o pessoal qualificado por supervisores sendo que é o que o mercado de trabalho mais procura, por que através dessa etapa, o empregador faz suas escolhas e por outro os próprios profissionais exigem seus direitos. Assim, aos empregadores compete proporcionar aos candidatos, condições de trabalho, de salários e benefícios oferecidos. Aos candidatos compete o desenvolvimento de suas aptidões pessoais, o que inclui experiência, personalidade, habilidade e conhecimento.

Segundo o autor supracitado, é importante que uma empresa tenha uma boa imagem no mercado de trabalho, pois, sendo essa um lugar de “exímio prazer” projeta um olhar impar ao olhos de quem vai em busca de emprego. Mas para tanto se faz necessário organizar e planejar com precisão seus esforços para os estímulos de novos talentos.

O processo de recrutamento intermedia o grau de exposição profissional em relação aos seus colaboradores, por que, se o recrutamento for mal conduzido pode

trazer uma imagem de incapacidade gerencial da empresa. Prezar pela qualidade no atendimento em relação aos candidatos escolhidos e não escolhidos geram fatores reais para o bom recrutamento e seleção da empresa. Quanto maior a criatividade para a atração do pessoal a ser recrutado, dentro do perfil desejado, melhor serão os resultados. A empresa então deve detalhar como deve ser as características exigidas para o cargo.

Através do recrutamento pode-se obter benefício para o processo de seleção. Tem que haver candidatos com potencial para preencher uma vaga, se não, não há seleção. Com criatividade a seleção atrai o candidato do perfil esperado para participar dessa seleção.

Existem alguns fatores que são considerados críticos para o sucesso do procedimento seletivo, vejamos:

- Alinhamento com estratégia corporativa e políticas de RH;
- Informações sobre as atividades e habilidades e da posição;
- Contato com a área requisitante durante todo o processo;
- Ética: divulgação dos detalhes e da posição; comunicação de resultados. (FRANÇA, 2006, p.30)

Sendo assim, o recrutamento pode ser de duas formas básicas: interno e externo.

1.4.2.2 Recrutamento Interno

O processo de recrutamento interno é uma atividade pelo qual a empresa passa a desenvolver o aproveitamento de seus colaboradores/candidatos, atraindo os mesmos com intuito de permanecer na organização ocupando cargos que se encontram disponíveis. Esse processo leva os funcionários a aperfeiçoar-se para atingirem suas metas em outros setores da organização pela qual estão sendo estimulados, levando os mesmos, a sentirem prazer pelo que estão fazendo e assim, criando um vínculo de fidelidade na empresa que está proporcionando essa oportunidade de alavancar sua carreira.

França (2006) apresenta em relação ao recrutamento, normas com intuito de definir, translucidar e serem conhecidas por todos para reduzir as discussões nos

processos da empresa. Sendo assim, apresenta-se várias vantagens, segundo a autora, no que diz respeito a essa escolha interna, que quando utilizadas, seguem alguns critérios, como por exemplo:

- Levantamento prévio os candidatos reais e candidatos potenciais, capazes de exercer a função disponível;
- Divulgação adequada da existência da vaga, informando sobre os requisitos necessários e as características do cargo;
- Informação sobre os critérios de escolha e os fatores preferenciais;
- Seleção objetiva dos candidatos. (FRANÇA, 2006, p.32)

1.4.2.3 Recrutamento Externo

O processo de recrutamento externo está vinculado ao sistema de obtenção de candidatos para o mercado de trabalho, com intuito de preencher vagas remanescentes. Utiliza-se desse recrutamento, quando na empresa, é feita uma avaliação, e não existem pessoas habilitadas para preenchimento do quadro de funcionários.

Algumas das vantagens do recrutamento externo é a inclusão de novos talentos dentro da organização, inovar as equipes de trabalho como também na modernização do estilo e das tendências do mercado. Tais procedimentos devem ser examinados com atenção dentro da empresa.

1.4.2.4 Seleção de Pessoal

Segundo Chiavenato (2005) o conceito de seleção de pessoas está vinculado à maneira como algumas pessoas permitem serem filtradas de modo que possam ser aproveitadas pelas organizações, apresentando aptidões que as conduzam a ingressar no mercado de trabalho.

França (2006) diz que a seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

Num processo de seleção adequado, é importante adotar critérios. Por isso, tem que se ter noção das políticas de seleção da organização e também ter conhecimento dos cargos a serem preenchidos. Quando as políticas empresariais são definidas e determinadas dentro do sistema de cargos a preencher, o processo torna-se facilitado na seleção de pessoal. Se o conhecimento não estiver bem definido, caberá ao selecionador tornar claro essas políticas se houver existência das mesmas e saber prosseguir, mesmo que incerto, a descrição dos cargos a serem preenchidos.

Entretanto é indispensável a realização de uma entrevista com o requisitante da vaga, para conhecer as suas necessidades e expectativas e confirmar o perfil psicológico e a bagagem de conhecimentos necessários do candidato.

Semple (1987) citado por França (2006, p.35) discorre que:

Antes de iniciarmos o processo é preciso que tenhamos uma “análise” da função, onde deverão estar escritas todas as tarefas que o cargo envolve quais as habilidades e conhecimentos necessários para o cargo, as responsabilidades que este exige, o horário de trabalho, o salário condizente ao cargo, de acordo com o mercado de trabalho, enfim, devemos ter analisado minuciosamente todas as características que são relevantes para o perfeito desempenho numa determinada função.

Apenas avaliar a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado, não garante ao candidato a segurança de estar empregado, o conhecimento de sua personalidade é de fundamental importância para tornar essencial a contratação decisiva para os dois, empregador e empregado. Ao utilizar técnicas diversificadas, a empresa pode reduzir significativamente os erros de contratação.

Aponta-se algumas técnicas que são utilizadas para a seleção de pessoal: entrevista, provas de conhecimento, testes psicológicos e técnicas vivenciais

Depois de desenvolvido todos os critérios de seleção, o candidato receberá seus resultados, através de comunicado oficial, quais critérios foram adotados e posteriormente a divulgação prévia e a parte esclarecedora da empresa frente ao resultado, sendo que as etapas do processo são confidenciais e limitados à área de seleção e/ou próprio candidato.

1.4.3 Programas de Treinamento e Desenvolvimento

O autodirecionamento e de desenvolvimento das pessoas, fazem delas parte do único recurso em uma organização. Por isso elas possuem a capacidade para crescer na empresa. Desta forma, define-se o treinamento como uma forma de educar as pessoas para que possam crescer e se desenvolverem, através das mudanças de comportamento.

Chiavenato (2009) diz que o treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Por outro lado, o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceituais e teóricos para os propósitos genéricos.

Pode-se conceituar treinamento como um processo de educação com aplicabilidade sistêmica e organizada onde leva as pessoas a adquirirem habilidades, conhecimentos e atitudes, para atingirem seus objetivos.

Para o treinamento surtir efeito, ele deve ser bem planejado, pois, para que se faça um treinamento, é preciso desenvolver um diagnóstico de levantamento das necessidades de treinamento (LNT), para que não ocorram falhas. Sendo assim, aponta-se alguns objetivos necessários para o treinamento e conseqüentemente, o sucesso no empreendimento:

- 1) Preparar pessoas para execução imediata das tarefas peculiares da organização por meio da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades;
- 2) Proporcionar oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- 3) Mudar a atitude das pessoas no sentido de criar um clima mais satisfatório entre as pessoas, aumentar a sua motivação e torna-las mais receptivas as técnicas de supervisão e gerência. (CHIAVENATO, 2009, p.44)

A relação existente entre instrução e aprendizagem é a base do treinamento. Instruir significa transmissão de conhecimento de uma atividade ou tarefa, enquanto que aprendizagem é aquilo que é incluído através do que foi ensinado para o indivíduo. Sendo assim, aprender significa mudar o comportamento, no sentido daquilo que fora instruído.

Segundo Gil (2001), o “LNT” por sua natureza intrínseca, deve ser criado, como uma coleta de dados que se desenvolve em três etapas:

- Análise organizacional: identifica os níveis de eficiência e eficácia da organização, observa o ambiente, os recursos da organização, as estratégias, determinando as formas de treinamento, que contribuíram para o seu desenvolvimento;
- Análise das tarefas: focaliza os cargos e suas tarefas. Com intuito de revelar os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos para que o cargo seja bem desempenhado. Essa investigação presta ajuda aos analistas de treinamento no que diz respeito àquilo que se vai desenvolver com as pessoas, selecionando o conteúdo e escolhendo o método preciso.
- Análise dos recursos humanos: identifica a pessoa que necessita de treinamento, buscando saber como as tarefas estão sendo desempenhadas pelas pessoas, se podem intensificar a eficiência e qual o treinamento adequado.

Em análise organizacional dispõe-se de alguns itens que correspondem ao processo de treinamento. Por exemplo: identificação da organização, estruturação organizacional, planejamento, vendas, potencial econômico financeiro, recursos humanos, imagem da empresa e clima organizacional.

As principais formas para obtenção destes dados são: questionário, entrevista, observação e discussão em grupo.

1.4.3.1 Planejamento das Atividades de Treinamento

Segundo Chiavenato (2005) o planejamento é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desenvolvimento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos. Desta forma, através do planejamento obtem-se documentos, entre esses, os considerados mais essenciais, os projetos e os planos.

O projeto traz uma visão de como se pode caracterizar as ações necessárias para o treinamento. E o plano, através de meios, e procura apontar as ações necessárias para a efetivação do treinamento.

Neste sentido, para Chiavenato (2005) o projeto de treinamento, de modo geral, segue alguns conjuntos de dados: identificação, objetivos, justificativa, população alvo, conteúdo, carga horária, período de realização, local, número de turmas, instrutores, materiais e equipamentos, custos, apoio administrativo.

O plano de treinamento em contra partida, abrange as partes: identificação, objetivos gerais e específicos, conteúdo programático, estratégias de ensino, recursos institucionais, avaliação, carga horária.

A área das tecnologias é um dos recursos mais modernos, pelo qual as organizações podem dispor para o desenvolvimento de um programa de treinamento. As instituições podem adotar alguns métodos de acordo com suas necessidades, e usufruir de alguns meios da tecnologia da informação, como por exemplo, recursos audiovisuais, correio eletrônico, teleconferências, ensino à distancia, entre outros, para melhor desempenho dos seus colaboradores.

1.4.3.2 Execução do Treinamento

Com o término do planejamento do programa de treinamento, pode-se entrar na fase de execução de treinamento, no qual, os funcionários do setor envolvido serão convidados para o treinamento. É importante salientar, que é preciso haver parceria entre consultor interno e/ou externo e cliente. A execução do treinamento deve ser alinhada com os propósitos da organização para alcançar seus objetivos.

Segundo Chiavenato (2009) a realização do treinamento depende de alguns fatores:

- 1) Adequação do programa de treinamento as necessidades da organização e dos treinados. O treinamento deve ser a solução dos problemas que deram origem as necessidades diagnosticadas ou percebidas.
- 2) Qualidade do material de treinamento apresentado. O material de ensino visa concretizar a instrução, objetivando devidamente facilitar a compreensão do aprendiz pela utilização de recursos audiovisuais, aumentar o rendimento do treinamento e racionalizar a tarefa do instrutor;
- 3) Cooperação dos chefes e dirigentes da empresa. O treinamento deve ser feito com todo o pessoal da empresa em todos os níveis e funções.
- 4) Qualidade e preparo dos instrutores. Os mesmos devem reunir capacidades pessoais como: facilidade no relacionamento humano, motivação pela função, raciocínio, didática e entre outros.
- 5) Qualidade dos aprendizes. Influi substancialmente nos resultados dos programas de treinamento. Tanto os melhores resultados são obtidos

com uma seleção adequada dos aprendizes em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos do treinamento para que se chegue a dispor de pessoas mais adequadas para cada trabalho. (CHIAVENATO, 2009, p.103-106)

1.4.3.3 Avaliação dos Resultados de Treinamento

A avaliação dos resultados obtidos é a etapa final do procedimento de treinamento. A eficiência é o eixo norteador para se adquirir um bom processo de treinamento.

Existem dois aspectos relevantes no processo de avaliação:

- 1) Delimitar até onde o processo de treinamento venha a modificar o candidato, no que tange o seu comportamento dentro da empresa.
- 2) Averiguar se os resultados do treinamento estão de acordo com as metas da empresa.

Para a maioria dos empresários, o investimento em treinamento é mais do que um retorno, é visto como uma função social e não somente econômica, como também uma despesa que pode desencadear em prejuízo aos investidores. Sendo que há um cuidado no que diz respeito ao processo de treinamento, isto é, as empresas preocupam-se como esse investimento vai retornar, pois os mesmos trazem custos e benefícios que podem mexer gradativamente na economia da empresa.

1.4.4 Métodos de Avaliação de Desempenho

Quando se busca saber avaliar o desempenho dos colaboradores em uma empresa, procura-se seguir metas que serão diagnosticadas, como também a análise do desempenho do indivíduo e/ou grupo de funcionários, proporcionando assim um crescimento pessoal e profissional. Uma boa avaliação de desempenho proporcionará aos envolvidos, benefícios que trarão vantagens expressivas para a própria empresa que executa tal procedimento.

Uma das vantagens da avaliação é trazer informações ou dados que podem ser mensurados na própria avaliação, como por exemplo, informações sobre salário, bonificação, promoção entre outros. Com a avaliação, os mesmos têm conhecimento de como está desempenhando suas funções laborais.

1.4.4.1 Sistemas de Avaliação de Desempenho

Por que se deve avaliar o desempenho das pessoas? Uma empresa precisa sofrer um sistema de avaliação para poder medir a precisão de suas metodologias, suas estratégias para melhorar suas práticas cotidianas, como também suas tendências no mercado. Pois desta maneira, passando a se reciclar, toma fôlego para poder sobreviver nesse ambiente tempestivo e volúvel.

De acordo com Gil (2001) existem alguns métodos de avaliação de desempenho:

Relatórios: constituem os procedimentos mais simples da avaliação de desempenho. Têm lugar quando os chefes são solicitados a dar seu parecer sobre a eficiência de cada empregado sob sua responsabilidade. Uma das vantagens é a rapidez porque os relatórios deixam documentada a opinião emitida, porém apresentam alguns aspectos negativos, são incompletos, deixam dúvida quanto ao significado dos termos empregados e dificultam a tabulação posterior dos dados obtidos.

Escalas gráficas: consiste em um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação. Os fatores correspondem a característica que se deseja avaliar em cada empregado. Cada fator é definido de maneira clara e objetiva. Os graus de satisfação por sua vez indicam quão satisfatórios é o desempenho do empregado em relação a cada um dos fatores.

Escolha forçada: consiste em avaliar o desempenho indivíduos mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. O avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco deverá escolher forçosamente uma ou duas que melhor se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

Distribuição forçada: consiste em colocar os empregados de determinada categoria em grupos e avaliá-los segundo determinado padrão. Esse padrão pode ser, por exemplo: 10% inferior; 20% médio inferior; 40% médio; 20% médio superior; 10% superior. Se o grupo a ser avaliado tiver 10 elementos, por exemplo, um será avaliado como inferior dois com médio inferiores, quatro como médios, dois como médios superiores e um como superior.

Avaliação por resultados: é uma comparação periódica, entre as metas fixadas para cada empregado e os resultados efetivamente alcançados. Diferentemente dos métodos tradicionais a avaliação de resultados requer a negociação do desempenho que é feita conjuntamente com a chefia e o subordinado, assim são definidos padrões de desempenho, ou seja, o

quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados. (GIL, 2001, p. 153).

1.4.5 Sistema de Remuneração e Benefícios

Hoje em dia, empresas e empregados possuem um vínculo relacionado com o processo de sistema de remuneração por competências aplicados na empresa, pois isso, faz com que o empregado tenha motivos de sobra pra desempenhar suas funções, havendo assim um ajuste de igualdade no que diz respeito a salários, condição igualitária na qual passa a ser justa, valorizando-os e pelo desempenho dentro da organização.

Para Silva (2005) as diretrizes que norteiam o subsistema são:

Equilíbrio Interno: remunerar cada funcionário levando em consideração a comparação de seu cargo com os demais cargos da empresa. O equilíbrio interno é obtido quando as diferenças salariais entre os cargos são diretamente proporcionais as exigências de suas tarefas apresentam diante dos seus ocupantes.

Equilíbrio Externo: remunerar os funcionários no nível compatível com o mercado de trabalho/ segmentos de atuação. O equilíbrio externo é obtido quando os valores pagos internamente se comparam com os praticados do mercado de referencia escolhido em determinada proporção definida pela política salarial interna. (SILVA, 2005, p. 4)

Esse equilíbrio é buscado com base no conteúdo e nas exigências utilizadas pela empresa e nos salários respectivos executados no mercado.

1.4.5.1 Plano de cargos e salários

A política administrativa de cargos e salários de uma empresa tem por objetivo identificar a capacidade profissional e o empenho dos seus colaboradores. O crescimento profissional e técnico do funcionário e sua contribuição para os resultados da empresa são os principais pontos utilizados para o seu reconhecimento.

Silva (2005) define plano de cargos e salários como um instrumento que estabelece a estrutura de cargos na organização, define as atribuições, deveres e responsabilidade de cada cargo, estabelecendo os níveis salariais a serem praticados.

A política de planos de cargos e salários tem por finalidade, especificar e determinar as ações e responsabilidade do funcionário dentro da empresa no cargo que ocupa, identificando sua contribuição.

É importante estabelecer uma comparação com a remuneração adequada, para buscar o equilíbrio interno e externo da sua estrutura de cargos e salários para alcançar resultados na empresa.

1.4.6 Clima Organizacional

Define-se como “clima organizacional”, o instrumento administrativo, necessário de um sistema de qualidade usado para apurar e medir o grau de satisfação dos funcionários da empresa diante de determinadas variáveis. O clima organizacional prepondera direta e/ou indiretamente na motivação, na produtividade do trabalho, nos comportamentos bem como na satisfação do pessoal envolvido com a organização. Pode-se dizer também, segundo alguns autores, que o clima organizacional está atrelado ao processo de interação dos elementos da cultura, como por exemplo, caráter, tecnologia e normas que influem nos resultados das ações da organização. O clima organizacional passa a ser visto como a referência das motivações, de comportamentos e a conexão existente entre pessoas que fazem a organização, além de influenciar na variabilidade do sistema.

1.4.7 Cultura Organizacional

O termo cultura é complexo, pois está vinculada à crenças, costumes, normas e a outros conceitos que lhe é atribuído. Definir cultura não é fácil, pois é uma palavra complexa. A cultura organizacional pode ser chamada de cultura

corporativa, que destaca o conjunto de crenças, hábitos e atitudes pré-estabelecidas pelas normas da empresa. O fato como o indivíduo se relaciona dentro da organização, por exemplo, está atrelada ao processo de cultura organizacional. Desta forma, a empresa passa a agir de maneira a expressar suas atitudes em relação aos negócios e o seu desenvolvimento, o modo com trata o cliente e a lealdade para com a empresa de seus funcionários.

Toda relação de cumplicidade entre patrão e empregado, faz diferença numa organização, pois ínsita a cultura e juntamente podem traçar metas, como planejar, organizar, direcionar e controlar para melhor desempenho da empresa. É importante ressaltar que as organizações, estão muitas vezes, inseridas em uma mesma composição nos aspectos sócio-econômico-cultural, mas, apresentam características particulares. Essa situação ocorre devido a inúmeros inconstantes, como o tipo de liderança, o compromisso de seus funcionários entre outros, fazendo com que fatores venham a contribuir para uma cultura organizacional eficiente.

1.4.8 Administração de Conflitos

Desde os primórdios, os conflitos já estão inseridos nos processos evolutivos do homem, e são indispensáveis para o convívio social, político e organizacional do indivíduo. Pensa-se em várias situações para que os indivíduos ou grupos de pessoas tenham como lidar com os conflitos. Pode-se dizer que eles podem sufocar se forem desconhecidos, ou podem transformar-se em um ícone auxiliar na evolução social ou organizacional se forem solucionados.

Segundo Nascimento (2002) os tipos de conflitos existentes numa empresa são:

- **Conflito latente:** não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados; Para lidar com conflitos, é importante conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles;
- **Conflito percebido:** os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
- **Conflito sentido:** é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;

- **Conflito manifesto:** trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização. (NASCIMENTO, 2002, p. 47-56)

Chiavenato (2005) mostra que para administrar um conflito organizacional, pode-se empregar um dos seguintes estilos:

- Estilo de evitação: o administrador procura fugir do conflito. Procura evitar as circunstâncias do conflito, é como se o conflito não tenha interesse para a empresa;
- Estilo de acomodação: resolve os problemas menores e deixa os de maior importância para depois;
- Estilo competitivo: depende de um comando autoritário, sendo empregado dependendo da necessidade de tomar decisões ligeiras ou que não atende as necessidades gerais, só ganha e ganha;
- Estilo de compromisso: quando há uma aceitação das perdas e ganhos, sem que ambos venham a discutir, exigir cautela nunca é demais;
- Estilo de colaboração: quando se soluciona o problema ou tenta achar a solução, onde todos os envolvidos na situação passam a usufruir dos frutos sem prejuízo algum das partes. Tratam da questão com bom senso.

1.4.9 Comunicação e Endomarketing

A má qualidade ou a falta de comunicação dentro de uma empresa, em todos os níveis da mesma, contribuem excessivamente para um serviço não confiável, por isso a comunicação que se almeja com o uso do *Endomarketing* ultrapassa a comunicação do comum, de apenas se transmitir algo. Entender o que fazer e por que fazer dentro de uma empresa e como atingir os resultados são objetivos que se espera alcançar dentro das organizações. Por isso, motivar é o caminho certo para alinhar e comprometer os colaboradores, pois, leva a resultados positivos para o empreendedor.

Segundo França (2006) define que:

Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados e bem informados e orientados para a satisfação dos clientes. Ele integra os conceitos de varias disciplinas e torna seu uso mais orientado ao marketing. (FRANÇA, 2006, p.150)

Hoje em dia, observa-se o uso de tecnologia, comunicação em excesso e o processo de globalização, tornando produtos e empresas muitas vezes saturadas e parecidas no mercado. Por isso, a competição toma corpo, através das inovações dinamizadas, com propósito de qualificar o atendimento e ter bons relacionamentos, e conseqüentemente bons resultados.

A importância da comunicação nas organizações tem papel essencial na procura do saber. Não se pode ignorar a importância da comunicação no cenário competitivo das organizações. Por isso, existem várias maneiras de se comunicar, sendo a fala ou a escrita as mais comuns. Por exemplo: quando usamos da comunicação temos que ser transparentes, sendo assim, numa empresa a comunicação deve ser translúcida, deve ser comprometida, clara e objetiva em relação aos seus colaboradores, pois só assim vai atingir suas metas em relação aos seus funcionários, que em contra partida, passam a ter confiança, respeito e juntamente com a empresa irão atingir seu crescimento levando a resultados positivos.

Ponce (1995), citado por França (2006, p. 151 e p. 152), destaca alguns objetivos de um programa de *endomarketing*:

- Estimular a participação de todos os elementos da organização;
- Melhorar as atitudes e os comportamentos dos empregados com relação ao emprego;
- Identificar as necessidades e os desejos dos empregados e desenvolver produtos para satisfazê-los;
- Atrair, desenvolver e reter talentos;
- Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal;
- Assegurar que todos os empregados tenham informação continua e retroalimentação;
- Criar e promover ideias, projetos e valores utem a empresa;
- Vencer resistência internas a mudanças;
- Resolver problemas de baixa moral no grupo;
- Introduzir novos produtos, atividades e campanhas de marketing aos empregados;
- Estimular em todos a aceitação da missão, objetivos, estratégias e táticas do negócio;
- Treinar todos quanto a comunicação e habilidades de interação.

1.4.10 Legislação Trabalhista

Quando se fala em uma empresa que se tem de tomar decisão entre contratação e demissão de pessoal, não se faz como um processo isolado, se toma algumas atitudes com a co-responsabilidade do empregador e o empregado. Pois seguindo essa linha de pensamento o destino das pessoas envolvidas passa a ser definido com maior precisão.

A relação existente entre empregado e empregador, hoje, já passa por um processo de evolução significativa porque as empresas desenvolvem uma política organizacional, como também utilizam de critérios e estratégias organizadas, para o bom relacionamento de ambos.

Isso leva a um equilíbrio entre as partes envolvidas. O profissional de Recursos Humanos passa a ser o ponto chave, nos setores das organizações, pois, o mesmo atua nestes setores com intuito de proporcionar as pessoas ali estabelecidas um convívio melhor com o empregador, lançando objetivos, processos de decisão e principalmente a produtividade.

Pode-se alocar que os profissionais de Recursos Humanos, não são meros instrumentos administrativos, e sim, profissionais que buscam alavancar a relação de pessoas, trabalho e o projeto de vida de cada uma delas.

Nas relações de trabalho, o profissional de Recursos Humanos, tem que estar constantemente atualizando-se, para seguir as tendências do mercado de trabalho. Ser maduro e responsável projeta o profissional a adquirir uma visão administrativa moderna, atuando com profissionalismo.

Para Fischer (1992) citado por França (2006, p.203):

As relações de trabalho constituem a particular forma de relacionamentos que se verifica entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos complementares no processo de produção econômica: os trabalhadores , que detêm a força de trabalho capaz de transformar matérias- primas em objetos socialmente uteis, adicionando-lhes valor de uso; e os empregadores, que detêm os meios para realizar esse processo. Esta definição deixa de ser tão simples quando se verificam empiricamente e através do desenvolvimento histórico das relações de produção na sociedade capitalista as inúmeras diversas possibilidades de concretização que assumem as categorias sócias ocupadas por ambos os agentes. Ela se presta, entretanto, para ressaltar que, independentemente da complexidade de aspectos assumidos em cada situação peculiar, as relações do trabalho são determinados pelas características das relações sociais, econômicas e políticas da sociedade abrangente (FISCHER, 1992, p. 19-50).

1.4.11 Política de Retenção de Capital Intelectual

Atualmente o avanço implacável da tecnologia produziu novas formas de trabalho, podendo-se verificar a necessidade de propor uma definição de valor dos produtos do trabalho e o valor das próprias empresas. A definição de valor, quando se faz relação com a produção de bens e serviços essenciais à produção social interligada com instrumentos de trabalho de tecnologia avançada, atrelada com bases em conhecimento e informações se torna tradicionalmente inviável. Não se quer dizer que estão fazendo uma revolução na forma como medir valores, mas, a forma como evidenciamos a verdadeira compreensão do seu conceito. Nas empresas existem muitos profissionais que são esquecidos, sendo eles o ponto crucial para o desenvolvimento da empresa, pois, tem capacidade e visão, podendo fazer com que a empresa cresça. São os chamados “Capitais Intelectuais”. Não se pode mais fugir desse assunto em uma empresa. A influência deles nas organizações faz com que novos comportamentos e atitudes apareçam. São elementos fundamentais para o mundo dos negócios, pois, seus conhecimentos atuais são bem mais aproveitados do que no passado. Cada vez mais, consultores e líderes de empresas, expressam através de suas falas como o conhecimento, é o principal ponto para as organizações se manterem e adquirirem outras empresas com finalidade de difundir-se no mercado, num processo competitivo, onde ideias, experiências são organizadas.

1.4.12 Desenvolvimento de Equipes

O processo de globalização ainda ocasiona grandes transformações nos sistemas econômicos e, como conseqüência, as organizações tendem a buscar, cada vez mais, flexibilidade em suas operações com o intuito de conseguirem novas oportunidades no mercado. O aumento de competitividade e o gerenciamento de riscos e ameaças aos negócios obrigaram as organizações a adotarem modelos mais complexos de estruturas organizacionais, especialmente aqueles voltados para a participação de equipes de trabalho auto-gerenciadas.

Devido a este fato, as equipes de trabalho passaram a ser intensamente estudadas nas duas últimas décadas com o objetivo de se compreender como elas poderiam contribuir para o sucesso empresarial. A análise do conceito de equipes de trabalho é permeada por estudos que, na verdade, tratam sobre grupos. Todavia, existem duas visões predominantes que abordam esses conceitos de maneira diferenciada.

A primeira considera que grupos e equipes constituem diferentes conceitos, enquanto a segunda concebe equipes como sinônimo de grupos. Os trabalhos mais expressivos são os de Meister (1976), Brannick e Prince (1997), Mucchielli (1980) e Campion, Medsker e Higgs (1993), os quais enfatizam que o grupo é auto-direcionado e compartilha recursos para atingir metas bem definidas em termos de tempo e de tarefas, ao passo que as equipes desenvolvem funções bem estabelecidas a fim de atingir um objetivo coletivo e desejado.

Representando a segunda visão predominante – a que considera grupos e equipes como sinônimos – existem os trabalhos de Lapassade (1977) e Rodrigues (2003), os quais enfatizam principalmente a interação entre dois ou mais membros devido a um objetivo comum. Além disso, esses autores destacam a interdependência entre os membros e as tarefas por eles desenvolvidas.

A variedade de definições existentes sobre grupos ou equipes de trabalho pode ser indicativa tanto do aumento de interesse pelo tema quanto de uma busca por um aprimoramento conceitual, mesmo que este ainda não esteja ocorrendo. Percebe-se que muitas destas definições podem ser consideradas complementares por enfocarem elementos que, apesar de diferenciados, não implicam em divergências conceituais.

Na prática, dentro de uma organização, é possível observar que uma equipe atua impondo suas próprias metas. Através da liderança compartilhada, os membros se integram à equipe e procuram agregar conhecimento. O diálogo é estimulado, facilitando a busca coletiva por soluções de problemas. As ações são sempre implementadas em conjunto e o trabalho é contínuo, o que faz a equipe conseguir uma avaliação direta de seus resultados. Assim, desenvolver equipes pode contribuir para o alcance de vantagem competitiva pela empresa.

O desenvolvimento de equipes consiste em uma técnica facilitadora da utilização mais adequada dos recursos humanos disponíveis, e, por isso, ocorre de forma cada vez mais freqüente nas organizações. Além disso, constitui uma

estratégia que proporciona o aumento da produtividade, uma maior qualidade dos produtos e serviços, uma redução de custos, a realização das necessidades dos clientes, bem como a satisfação dos membros da equipe.

1.5 METODOLOGIA

O projeto trata-se de um estudo de caso junto a Prefeitura Municipal de Tubarão, no setor da Central da Cidadão, em relação aos aspectos ligados ao treinamento e desenvolvimento dos servidores públicos municipais para o exercício de suas atividades no setor de atendimento.

Para a concretização do presente trabalho, foram utilizados como procedimentos metodológicos, coleta de dados (entrevistas pessoais) com os gestores da Prefeitura, visando coletar informações sobre a área de gestão de pessoas; pesquisas exploratórias “dedutivas”, a fim de aprimorar ideias ou descobertas de intuições e as pesquisas bibliográficas de autores renomados da área, para desmistificar a posição dos mesmos em relação a área de recursos humanos. Para Gil (2009) as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Com as informações coletadas foi possível direcionar a pesquisa para alcance dos objetivos pretendidos. Quantificando e qualificando as informações, podendo-se chegar às conclusões para o desenvolvimento do plano de ações desenvolvido pelos autores da pesquisa.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A organização da pesquisa está estruturada em cinco capítulos.

O primeiro descreve a parte introdutória, ou seja, a exposição do tema, objetivos, justificativa, o porquê da escolha, fundamentação teórica, procedimentos

metodológicos, destacando os tipos de pesquisas utilizadas e também a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a organização de uma forma mais ampla e estratégica, contendo dados importantes para a formulação das propostas de melhorias.

Já no terceiro capítulo constam as estratégias sugeridas pelos acadêmicos para que a Prefeitura Municipal de Tubarão possa fortalecer sua área de gestão de pessoas.

O quarto capítulo destaca-se a análise financeira, contendo as informações necessárias para a viabilização das propostas formuladas.

Ao final, apresenta-se no quinto capítulo, a conclusão. Esta consiste em apresentar os resultados, fundamentados e decorrentes da pesquisa onde são apresentados, de forma clara, a análise crítica e os argumentos, relacionando os dados obtidos à pesquisa. E, também, considerações conclusivas da investigação, respondendo a hipóteses e aos objetivos que moveram todo o trabalho.

1.7 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O Centro Administrativo do Governo de Tubarão está localizado no centro da cidade, na Antiga Vila dos Engenheiros da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Atualmente, a cidade é administrada pelo vice-prefeito, Sr. Felipe Luiz Collaço, eleito em 2008 na chapa do prefeito eleito, Sr. Manoel Antonio Bertoncini Silva (*in memoriam*). A estrutura do Governo de Tubarão está dividida em sete (7) secretarias e sete (7) departamentos municipais.

Figura 1 - Atual logomarca no Governo Municipal de Tubarão



Fonte: <<http://www.tubarao.sc.gov.br/>> Acesso em 22 de março de 2012.

A prefeitura municipal é responsável por administrar um município em pleno desenvolvimento. Depois de ter enfrentado uma catástrofe que devastou a cidade em 1974 com a enchente, o governo de Tubarão, na época administrado pelo então prefeito Sr. Irmoto José Feuerschuette, conseguiu dar a volta por cima, fazendo com que em pouco tempo a cidade estivesse novamente restabelecida, porém, o município perdeu status como a cidade mais desenvolvida da região sul de Santa Catarina. Hoje, Tubarão cresce num ritmo acelerado e ganha destaque no cenário estadual como município pólo de uma região com mais de duzentos mil habitantes.

2 DIAGNÓSTICO

2.1 AMBIENTE EXTERNO

2.1.1 Mercado de Trabalho

A área de gestão de pessoas do setor público em Tubarão encontra-se organizada. Além da Prefeitura Municipal de Tubarão, concentra-se na cidade a Câmara Municipal de Vereadores e a SDR – Secretaria de Desenvolvimento Regional do Estado de Santa Catarina. Para ingressar nesse ramo de trabalho, a maioria das contratações acontece por meio de concurso público, onde muitas vezes o número de inscrições supera as expectativas dos organizadores. Na busca constante por uma estabilidade profissional, vários profissionais das mais diversas áreas do conhecimento, tentam ingressar neste para busca de uma garantia de um emprego vitalício.

2.1.2 Mercado de Gestão de Pessoas

Existe uma gama bastante grande de pessoas qualificadas, não somente no município, mas também na região, pois Tubarão é uma cidade pólo. O nível de escolaridade das pessoas cresceu nos últimos anos. Cada vez mais, os profissionais têm procurado aumentar seus conhecimentos para concorrer num mercado bastante competitivo. Porém, às vezes, o ingresso no setor público não requer que o candidato possua altos níveis de escolaridade, pois a grande maioria das vagas dispostas para contratação solicita apenas que o candidato possua o ensino médio completo. Quando surgem as primeiras notícias de que haverá um concurso público, logo já surgem às primeiras expectativas na busca pela sonhada vaga no setor público. Muitos candidatos já saem logo encontrando meios de iniciar os estudos para a prova mesmo não sabendo ao certo o que estudar. Outros procuram se

matricular em cursos preparatórios para se prepararem melhor. Mas, a grande maioria tenta a tão sonhada vaga sem o devido preparo e mesmo assim algumas vezes conseguem a vaga. Depois de serem contratados, a maioria não pensa em trocar a estabilidade no emprego do setor público para voltarem ao setor privado. Como vivemos num país de oscilações, ninguém quer arriscar a própria sorte, mesmo que a oferta de vaga do setor privado tenha uma remuneração superior ao do setor público.

2.1.3 Principais tendências relacionadas à Gestão de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas no setor público vem alcançando significativo crescimento no município. A nova administração percebeu a importância de tratar a área com maior atenção visando o desenvolvimento e o fortalecimento dos serviços prestados. Cada vez mais os gestores preocupam-se com os seus funcionários, no sentido de deixá-los cada vez mais alinhados aos objetivos da empresa. Sendo assim, a maioria das organizações públicas proporciona oportunidades de estudos e capacitação aos servidores em suas áreas atuantes, a fim de prepará-los cada vez mais para o exercício de suas funções. Outras se preocupam também em desenvolver potenciais líderes para assumir cargos de confiança à medida que outros evadem das ocupações.

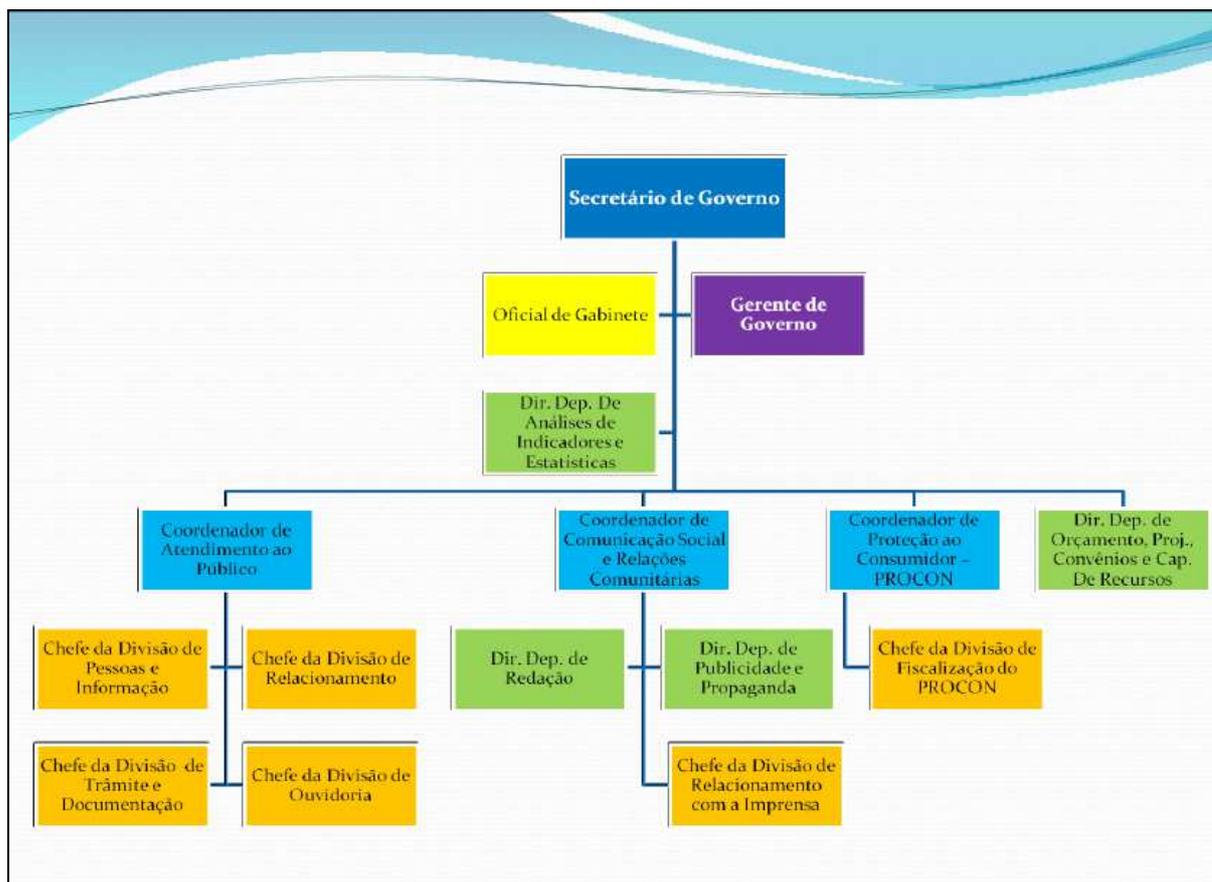
2.2 AMBIENTE INTERNO

2.2.1 Desenho do Organograma

A Central do Cidadão é um setor ligado a Secretaria de Governo, responsável por planejar as ações da Prefeitura e promover relações político-administrativas com os cidadãos, órgãos, entidades e associações de classe.

A ilustração a seguir, detalha o organograma da secretaria:

Figura 2 - Organograma da Secretaria Municipal de Governo



Fonte: <<http://www.tubarao.sc.gov.br/>> Acesso em 22 de março de 2012.

2.2.1.1 Central do Cidadão

A Central do Cidadão foi criada para integralizar os serviços prestados pelas diversas unidades administrativas da Prefeitura e até de outros órgãos, de forma a possibilitar que todos os serviços estejam em um só lugar com maior resolutividade para o cidadão. Fundamentalmente, o serviço foi criado para modernizar e transformar a administração pública, com base em um novo modelo de gestão governamental. Trata-se de atacar os pontos críticos da administração a partir do ponto de vista e com a participação das forças econômicas e sociais, visando fazer a administração pública voltada essencialmente para o público, de modo que a máquina administrativa se transforme em fator de desenvolvimento e não em obstáculo ao dinamismo da sociedade. Foram investidos nesse setor, cerca de duzentos e vinte mil reais (R\$ 220.000,00), tirando os outros gastos fixos como o

aluguel, telefone, energia e matérias de expediente e limpeza. Espera-se que em menos de vinte e quatro (24) meses, a Central do Cidadão reverta em diminuição de inadimplência, melhor eficiência na arrecadação dos tributos e no ganho de celeridade nos serviços e satisfação na execução destes.

Segundo a gerente de atendimento do órgão, Senilma Corrêa, o local foi amplamente montado para oferecer atendimento ao cidadão facilitando sua vida conforme a vontade e solicitação do prefeito Manoel Bertoncini. “Aqui as pessoas podem resolver seus problemas, tirar dúvidas em um só local. Antes os órgãos eram localizados em locais diferentes. Agora tudo pode ser feito aqui”, explicou a gerente. O projeto da central foi criado pela Secretaria de Gestão Municipal e a execução foi da Secretario de Governo, na gestão do Sr. Edson Firmino.

Figura 3 - Inauguração da Central do Cidadão



Fonte: < <http://www.unisul.br/unisulhoje/> > Acesso em 31 de março de 2012.

No órgão público são realizados atendimentos de serviços ligados as seguintes áreas: Urbanismo; Procon; Tributos municipais; Vigilância Sanitária; Cadastro; Corpo de Bombeiro; Caixa Econômica Federal com a ajuda de 42 (quarenta e dois) Auxiliares administrativos que realizam os atendimentos e 3 (três) Gestores: Gerente Geral, Gerente do Procon e Coordenadora de Projetos. Em breve, deve ser implantada a Central On-line, que deve facilitar ainda mais o atendimento para os tubaronenses. “A implantação do atendimento on-line é um passo importante, já que o usuário poderá consultar pela internet todas as informações necessárias para encaminhar sua solicitação de serviço”, reforça a gerente da Central, Senilma Corrêa.

2.2.2 Práticas de Recrutamento e Seleção

Todos os colaboradores da Prefeitura são contratados por meio de concurso público, tanto para cargos efetivos, quanto para contratações temporárias. No último concurso público realizado no ano de 2007, foram recrutados cerca de seiscentos e setenta (670) novos servidores públicos. A maioria das contratações acontece na área da educação onde são selecionados vários professores para a rede pública de educação.

2.2.3 Programas de Treinamento e Desenvolvimento

Os programas de treinamentos são desenvolvidos conforme a necessidade de cada setor. Os servidores públicos participam de palestras técnicas e motivacionais. A maioria delas, em parceria com a Associação dos Municípios da região de Laguna, a Amurel. Mas, o que de fato existe mesmo, é um incentivo financeiro para que o servidor se qualifique. Há dentro da Prefeitura de Tubarão, uma comissão de avaliação de casos. Esta fica responsável por analisar e avaliar o pedido de cada servidor. Se o pedido de qualificação em questão é dentro da função do colaborador, ele recebe uma bolsa mensal de R\$ 100,00 para ajuda no custeio do treinamento. Existe ainda a possibilidade para o servidor aumentar os seus ganhos à medida que aumenta o nível de escolaridade com o adicional de quatro por cento (4%) no salário a cada período de três (3) anos, instituída pela lei do Plano de Carreira dos Servidores Públicos (ANEXO A). Além disso, a Prefeitura patrocina eventos de entidades de classe e possibilita que o servidor participe das mesmas. A maioria desses eventos são palestras motivacionais.

2.2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho

Não existe ainda na organização, uma política definida para avaliação dos resultados e desempenho. Geralmente, os resultados são medidos simplesmente pelo cumprimento pelas metas estabelecidas através de reuniões com os gestores.

2.2.5 Sistema de Remuneração e Benefícios

Em relação a estes aspectos, a Prefeitura há pouco tempo organizou seu plano de cargos e salários, que até então não existia. Com o plano, cada função tem uma remuneração adequada. Já em relação aos benefícios, todos os servidores possuem os mesmos: bolsas de estudos e vale alimentação. Mesmo sendo uma organização sem fins lucrativos, para manter suas atividades, a Prefeitura necessita que os contribuintes paguem seus impostos, pois boa parte do cumprimento da folha é coberta com essa contribuição, e também com o recolhimento de outros impostos como o ISS e repasses do Governo Federal.

2.2.6 Rotatividade de Pessoal

O índice de rotatividade é baixo, até porque se trata de um órgão público e todos os colaboradores são contratados por concurso público. Dificilmente os mesmos se demitem, ou, por não cumprirem as regras da prefeitura, acabam perdendo o emprego.

2.2.7 Absenteísmo

O índice de absenteísmo também é baixo. Existe uma junta médica dentro da Prefeitura que faz um acompanhamento clínico com todos os servidores públicos, a fim de evitar problemas com a saúde das pessoas. Geralmente as faltas ocorrem por problemas de saúde ou problemas particulares.

2.2.8 Estilos de Liderança e utilização do Poder

Não existe na empresa um estilo de liderança bem definido, mas sim características que demonstram alguns tipos de liderança. Cada gestor possui seu jeito próprio para lidar com as mais diversas situações ocorridas dentro do contexto organizacional. Mas, é claro, existe sim um poder hierárquico definido. As decisões são tomadas pela cúpula da administração municipal que assim repassa aos setores que posteriormente repassam aos servidores, mas isso não quer dizer que um coordenador não possa entrar em contato com a administração municipal a fim de esclarecer dúvidas e fazer questionamentos quanto às informações recebidas.

2.2.9 Clima Organizacional

Em relação a esse aspecto, pode-se dizer que o clima organizacional é favorável, até mesmo porque a empresa possui características de liderança participativa. Existem algumas comissões criadas para diagnosticar possíveis entraves que afligem o bom andamento dos processos. E quando esses problemas são diagnosticados, a tomada de decisão é ágil para solucionar os mesmos.

2.2.10 Cultura Organizacional

A administração municipal de Tubarão vem se organizando nos últimos anos, pois observou que os problemas relacionados à burocratização do serviço público atrapalham a gestão. E para combater esse problema, não pode simplesmente em desburocratizar, pois como se trata de um órgão público, é preciso provar para diversos outros órgãos públicos, a forma como a Prefeitura está sendo administrada, principalmente, na prestação de contas e na forma como os processos de gestão estão sendo executados.

2.2.11 Administração de conflitos

Difícilmente acontecem conflitos na organização, segundo a fala de alguns gestores, mas eles acontecem. E quando acontece alguma situação que requer o intermédio dos gestores, todos se mostram bastante disponíveis para ajudar a encontrar a solução do problema. A base para se chegar a um acordo é por meio do diálogo entre as partes envolvidas. Analisando e avaliando para buscar o melhor caminho de solucioná-los.

2.2.12 Comunicação e Endomarketing

A comunicação é sempre um dos grandes problemas citados em todas as empresas. E não poderia ser diferente na Prefeitura Municipal de Tubarão. Mas, felizmente isso tem sido constantemente melhorado. Geralmente, os problemas de comunicação acontecem entre os diferentes setores, que às vezes não passam as informações às partes interessadas, ou, demoram em passar os dados. As principais ferramentas utilizadas são os ofícios, memorandos, circulares, quadros e também os diálogos individuais e em equipe. Mas, o *software* corporativo utilizado para os serviços é um sistema ERP, ou seja, integrado para todos os serviços. Em relação ao *endomarketing*, não existe ainda nenhum programa desenvolvido, as informações são passadas por meio de constantes reuniões. Já as notícias de todas as áreas que envolvem a Prefeitura, podem ser acompanhadas pelos servidores pela internet.

2.2.13 Legislação Trabalhista

Todos os colaboradores são devidamente registrados segundo normas e regras do Ministério do Trabalho e Emprego. As leis, de fato são seguidas, até porque, trata-se de uma instituição auditada por diversos órgãos, como a

Controladoria Geral da União e existe ainda uma secretaria que cuida especificamente do controle e assessoramento ao poder executivo.

2.2.14 Política de retenção de Capital Intelectual

A política de retenção de talentos acontece pelo oferecimento de diversas oportunidades de aperfeiçoamento, visando o fortalecimento cada vez maior das potencialidades de cada indivíduo.

2.2.15 Desenvolvimento de Equipes

Para o desenvolvimento cada vez maior do funcionalismo público, a Prefeitura faz investimentos. Porém, ainda existem algumas dificuldades que não permitem de fato afirmar que a empresa tem uma equipe que trabalha pelos mesmos objetivos. O que se nota, é que os setores trabalham individualmente e alguns colaboradores não percebem o impacto que suas ações ocasionam quando trabalham pensando em objetivos de trabalho individuais. No caso da Central do Cidadão, mesmo sendo um setor criado para integralizar os serviços da Prefeitura, não é possível considerar de fato de que há uma equipe trabalhando naquele setor, e sim grupos de pessoas. Mas, esse é um processo que com o passar do tempo mudará, até porque a Central do Cidadão é um setor novo e necessitará de diversas adaptações à medida que as atividades aconteçam.

2.3 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTOS

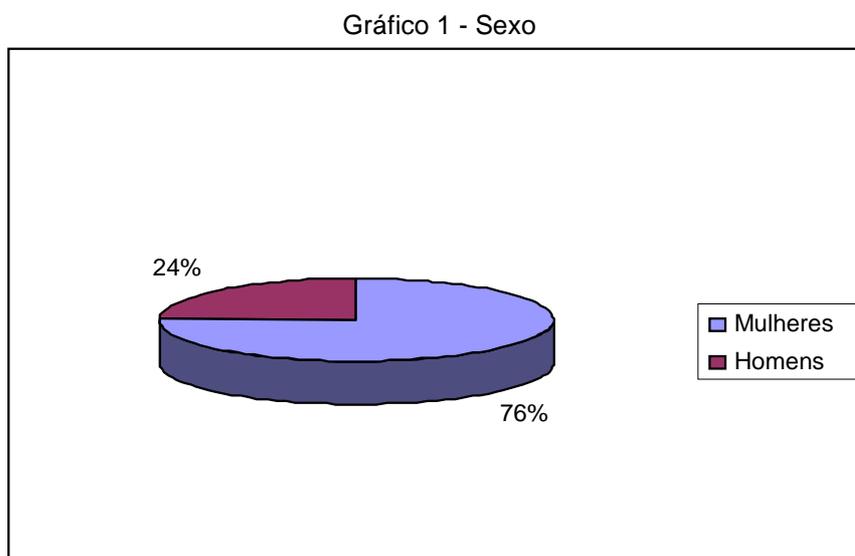
Com o objetivo de verificar a real situação da Central do Cidadão, os acadêmicos aplicaram uma pesquisa no departamento de atendimento da Prefeitura no dia 22 de março de 2012. Os resultados obtidos ajudarão os autores na proposta

de intervenção nas competências técnica e comportamental. Ao todo foram disponibilizados quarenta e cinco (45) questionários de acordo com a orientação da coordenadora do departamento, senhora Senilma Corrêa. Vinte e nove (29) colaboradores, sete (7) do sexo masculino e vinte dois (22) do sexo feminino responderam a pesquisa. Dezesesseis (16) servidores preferiram não responder o questionário. No APÊNDICE A encontra-se o modelo aplicado.

2.3.1 Resultados das Competências Técnicas

Os resultados obtidos com a pesquisa podem ser observados através dos gráficos a seguir:

1. Sexo

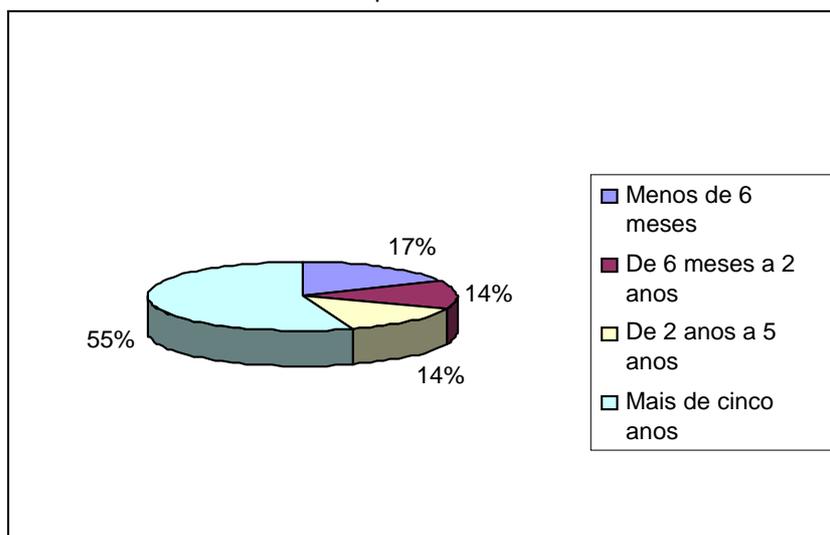


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

De acordo com o **gráfico 1**, 76% dos entrevistados pertencem ao sexo feminino e 24% ao sexo masculino.

2. Há quanto tempo trabalha na Prefeitura?

Gráfico 2 - Tempo de trabalho na Prefeitura

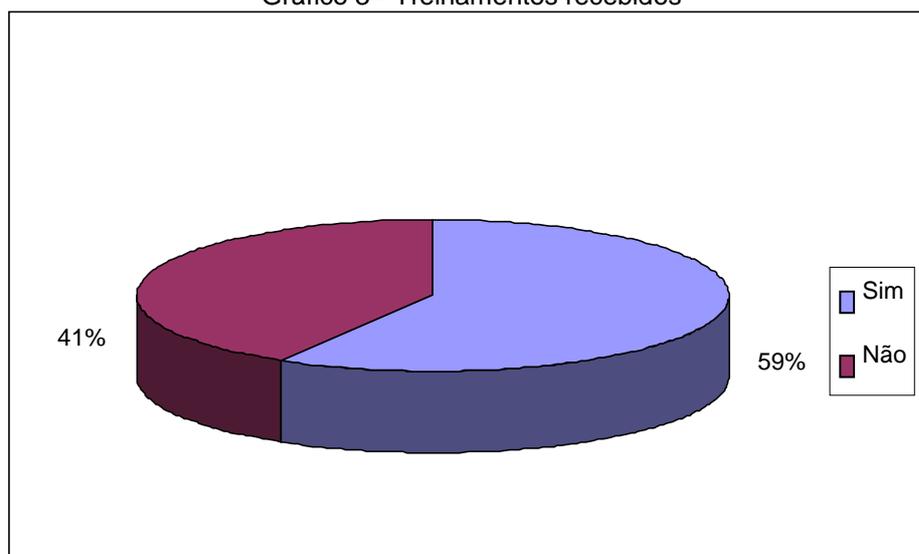


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

No **gráfico 2** temos o tempo de trabalho dos funcionários na Prefeitura. 17% dos entrevistados estão há menos de 6 meses. De 6 meses à 2 anos tem-se 14% dos funcionários. Com a mesma porcentagem temos também os funcionários que estão entre 2 e 5 anos. Os funcionários com mais de 5 cinco anos de casa são a maioria e correspondem à 55% dos entrevistados.

3. Recebeu algum tipo de treinamento?

Gráfico 3 - Treinamentos recebidos

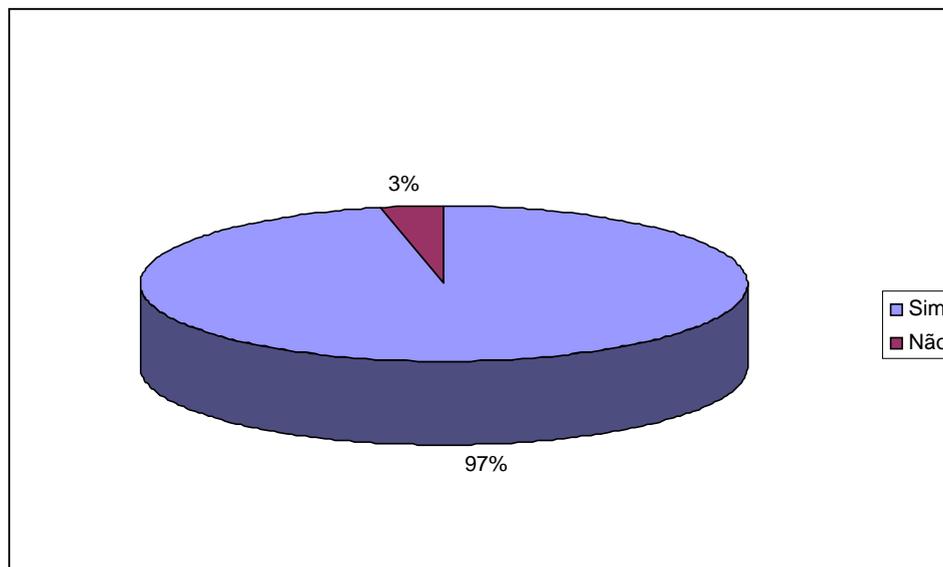


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Segundo o **gráfico 3**, 59% dos entrevistados receberam treinamentos referentes à função. Porém 41 % responderam que não receberam.

4. Você tem conhecimento em informática?

Gráfico 4 - Conhecimento em informática

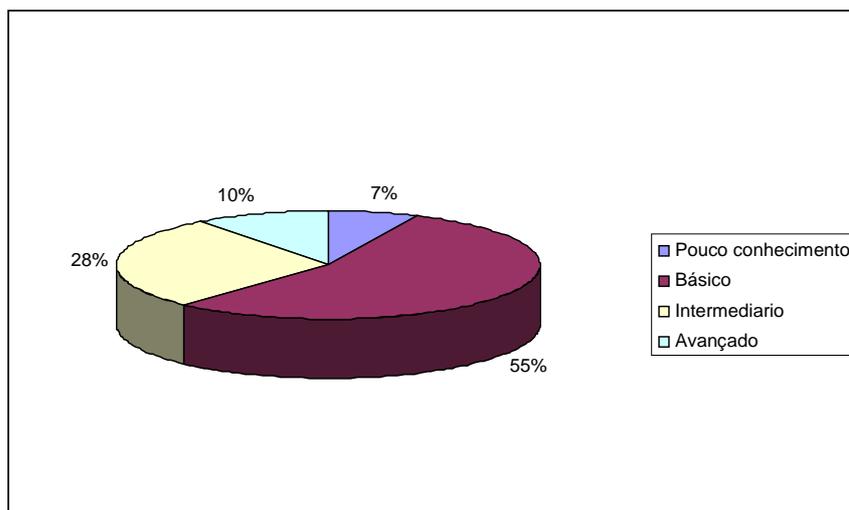


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Segundo o **gráfico 4**, a grande maioria dos entrevistados (97%) têm conhecimento em informática.

5. Qual o seu grau de conhecimento do sistema operacional Windows?

Gráfico 5 - Conhecimento do Windows

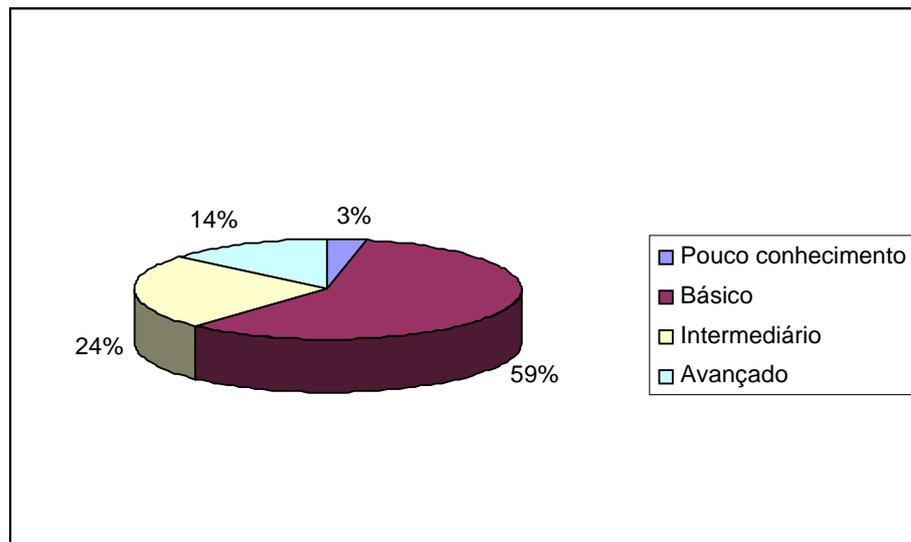


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

O **gráfico 5** corresponde ao nível de conhecimento que as pessoas têm em relação à ferramenta Windows, 7% disseram ter pouco conhecimento, a grande maioria, 55% dos entrevistados disse ter conhecimento básico, 28% disseram ter conhecimento intermediário e apenas 10% têm conhecimento avançado.

6. Qual o seu grau de conhecimento do Microsoft Word?

Gráfico 6 - Conhecimento do Microsoft Word

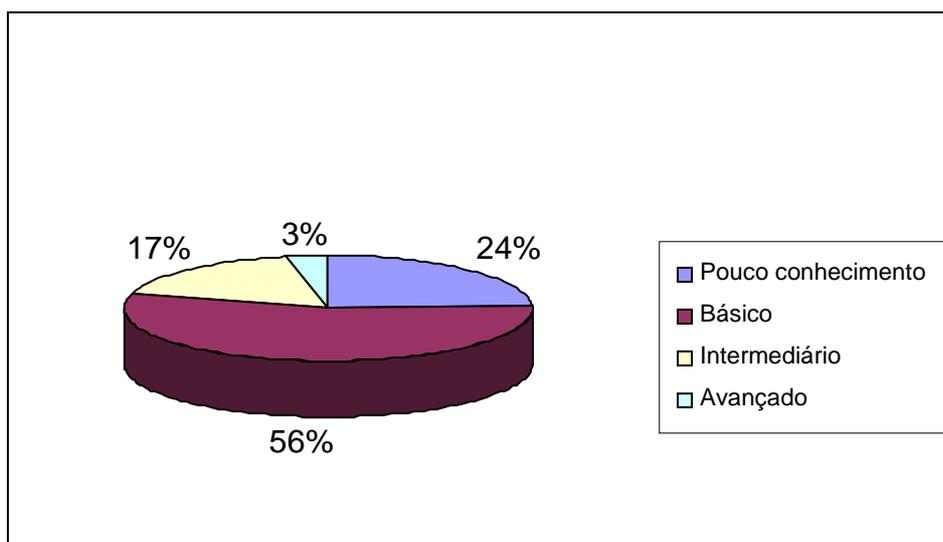


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

O **gráfico 6** diz respeito ao conhecimento dos funcionários em relação à ferramenta word. 3% dos entrevistados disseram ter pouco conhecimento, 59 % têm conhecimento básico, 24% têm conhecimento intermediário e somente 3% têm conhecimento avançado da ferramenta.

7. Qual o seu grau de conhecimento do Microsoft Excel?

Gráfico 7 - Conhecimento do Microsoft Excel



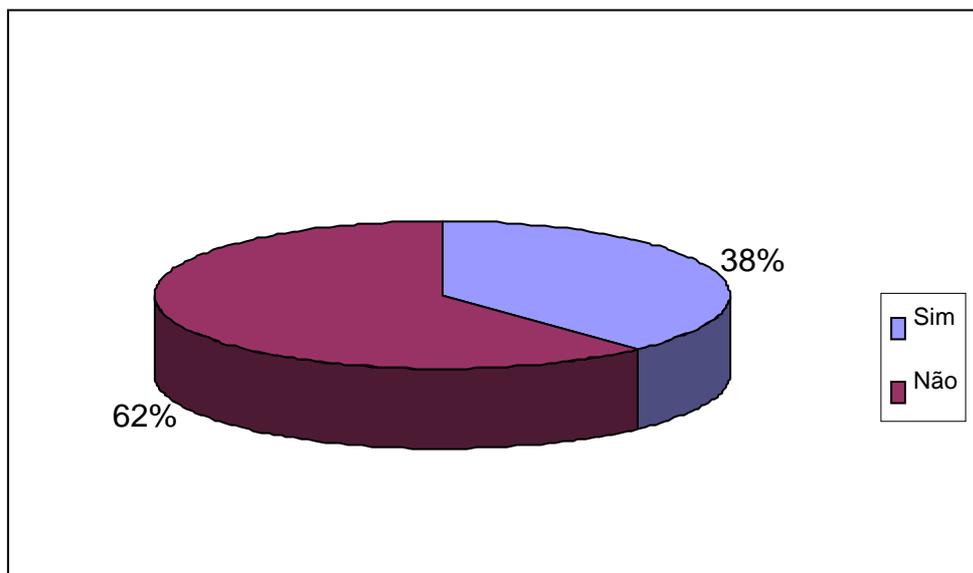
Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

O **gráfico 7** diz respeito aos conhecimentos da ferramenta excel. 24% dos entrevistados disseram ter pouco conhecimento, 56% disseram conhecer o básico,

17% têm um conhecimento intermediário da ferramenta e 3% possuem um conhecimento avançado.

8. Você recebeu treinamento em relação ao software corporativo?

Gráfico 8 - Treinamento do software corporativo



Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

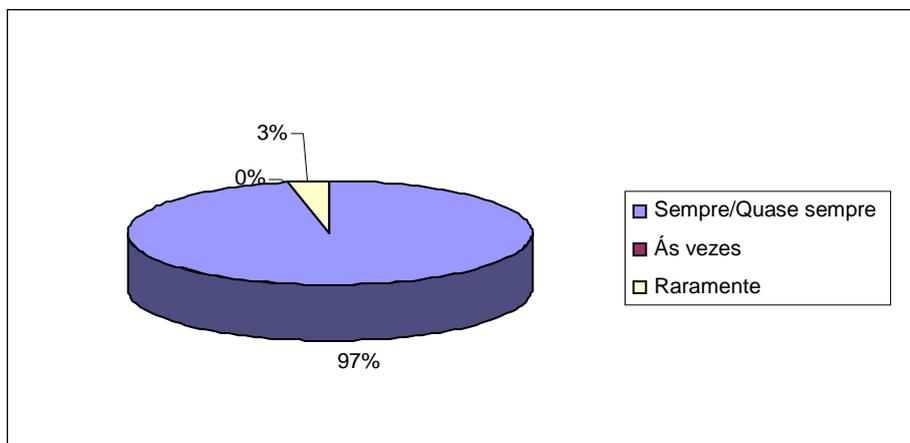
De acordo com o **gráfico 8**, apenas 38% disseram ter recebido treinamento referente ao *software* corporativo e 62% responderam que não receberam nenhum treinamento.

2.3.1 Resultados das Competências Comportamentais

Nas competências comportamentais, foram observados alguns pontos importantes em relação a conduta e motivação dos servidores públicos na realização das funções na Central do Cidadão. Os resultados obtidos com a pesquisa podem ser observados através dos gráficos a seguir:

9. Administra o tempo priorizando as tarefas mais importantes para alcançar os resultados:

Gráfico 9 - Administração do tempo

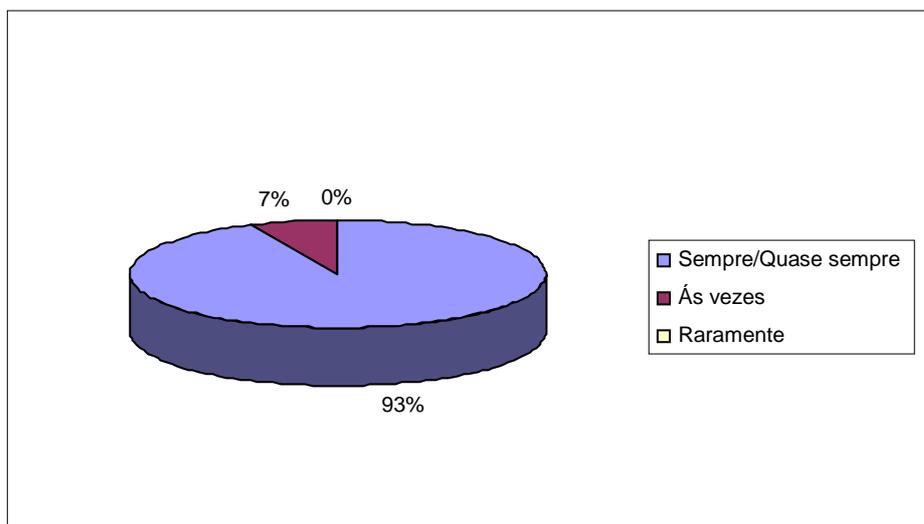


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

De acordo com o **gráfico 9**, 97% dos entrevistados disseram administrar o tempo priorizando tarefas mais importantes para alcançar os resultados, enquanto que 3% responderam que administram o tempo raramente.

10. Atende de forma rápida as necessidades dos clientes interno/externos:

Gráfico 10 - Atendimento aos clientes

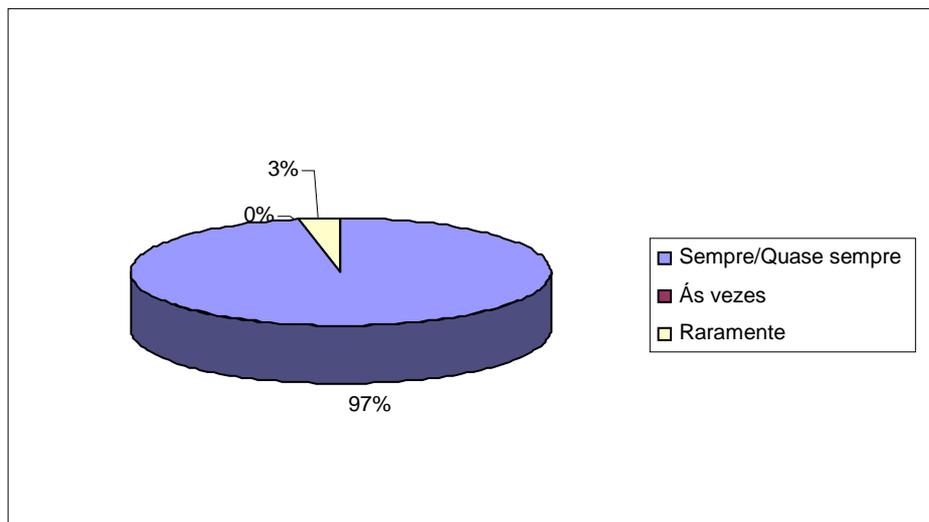


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

No **gráfico 10**, 93% dos entrevistados responderam que atendem sempre ou quase sempre de forma rápida o cliente interno/externo. Já 7% disseram que somente às vezes atendem de forma rápida.

11. Busca solucionar os problemas ao invés de encontrar culpados:

Gráfico 11 - Solução dos problemas

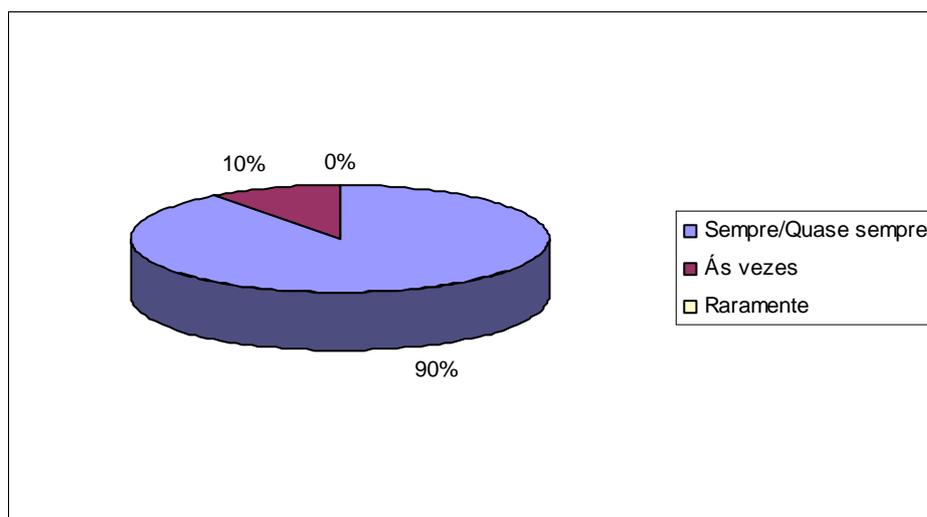


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

O **gráfico 11**, nos mostra que a grande maioria 97% busca solucionar os problemas ao invés de encontrar culpados sempre/quase sempre. E 3% responderam que raramente buscam solucionar problemas ao invés de encontrar culpados.

12. Compreende que faltas e ausências prejudica o andamento dos trabalhos e sobrecarrega os colegas:

Gráfico 12 - Faltas e ausências no trabalho



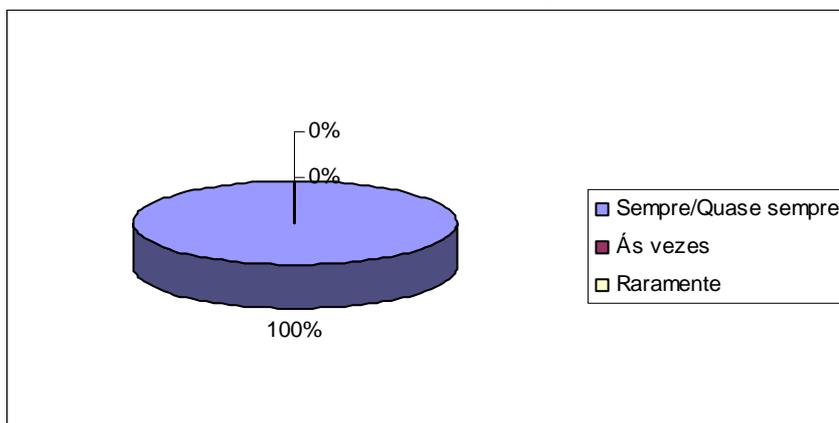
Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

No **gráfico 12**, 90% dos entrevistados responderam que sempre/quase sempre compreendem que faltas e ausências prejudicam o andamento dos

trabalhos. 10% responderam que às vezes compreendem que as faltas prejudicam o andamento dos trabalhos.

13. Comunica-se de forma clara e objetiva:

Gráfico 13 - Comunicação

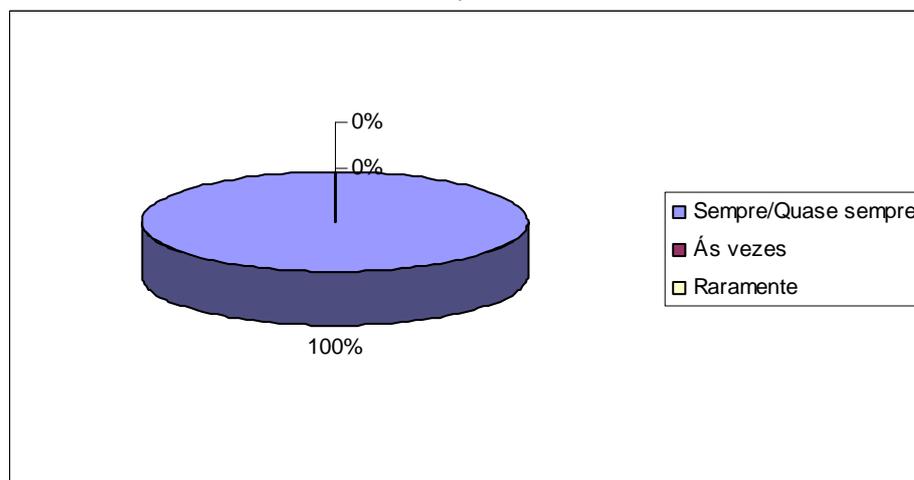


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

De acordo com o **gráfico 13**, 100% dos entrevistados responderam que sempre/quase sempre comunicam-se de forma clara e objetiva.

14. Cumpre com os horários em todas as suas atividades:

Gráfico 14 - Cumprimento do horário

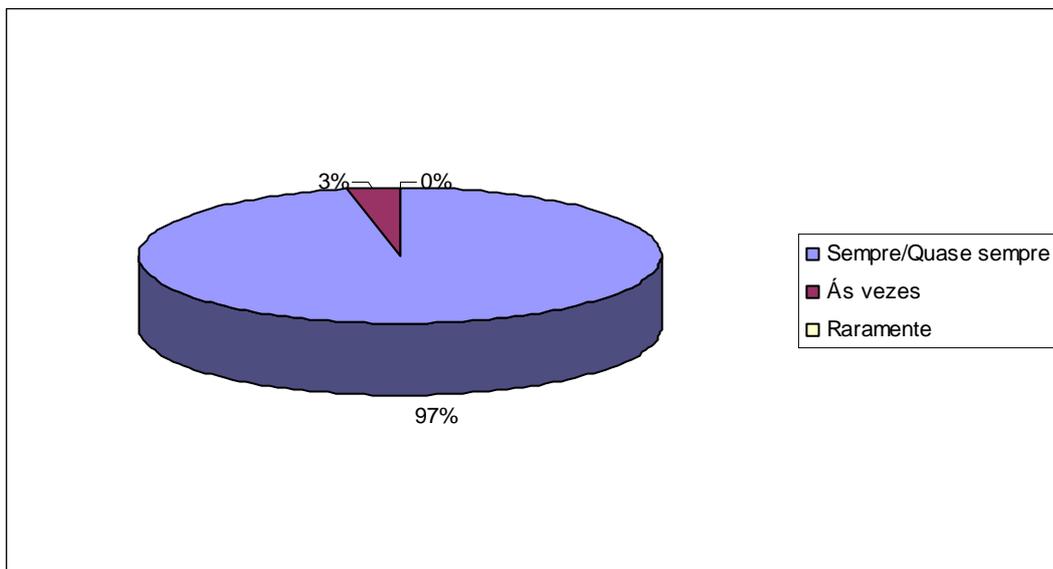


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

De acordo com o **gráfico 14**, 100% dos entrevistados responderam que sempre/quase sempre cumprem com os horários em todas as suas atividades.

15. Cumpre metas e atividades estabelecidas dentro dos prazos acordados:

Gráfico 15 - Cumprimento de metas e atividades

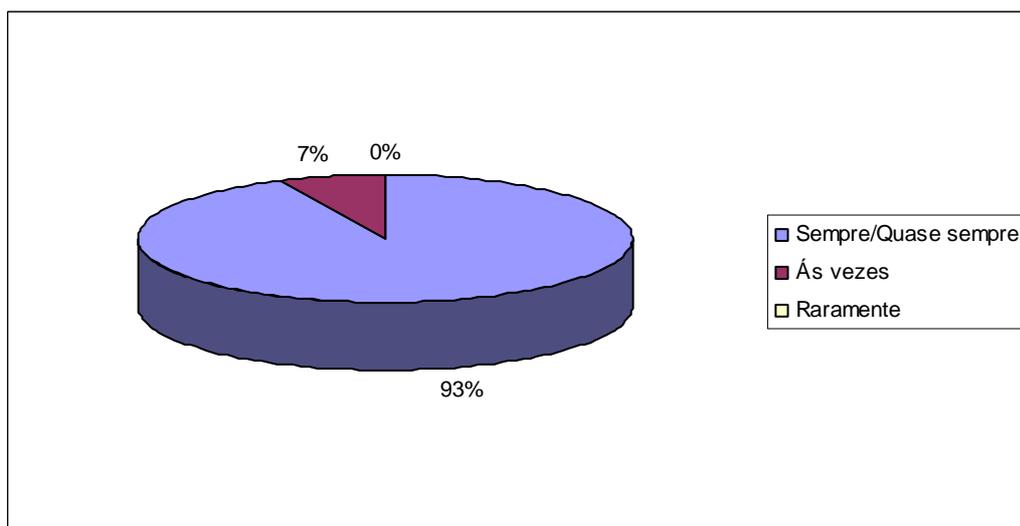


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

No **gráfico 15**, 97% dos entrevistados responderam que sempre/quase sempre cumprem metas estabelecidas dentro dos prazos acordados. Enquanto que 3% responderam que as vezes conseguem cumprir essas metas.

16. Desenvolve suas atividades com foco nos resultados da organização:

Gráfico 16 - Foco nos resultados



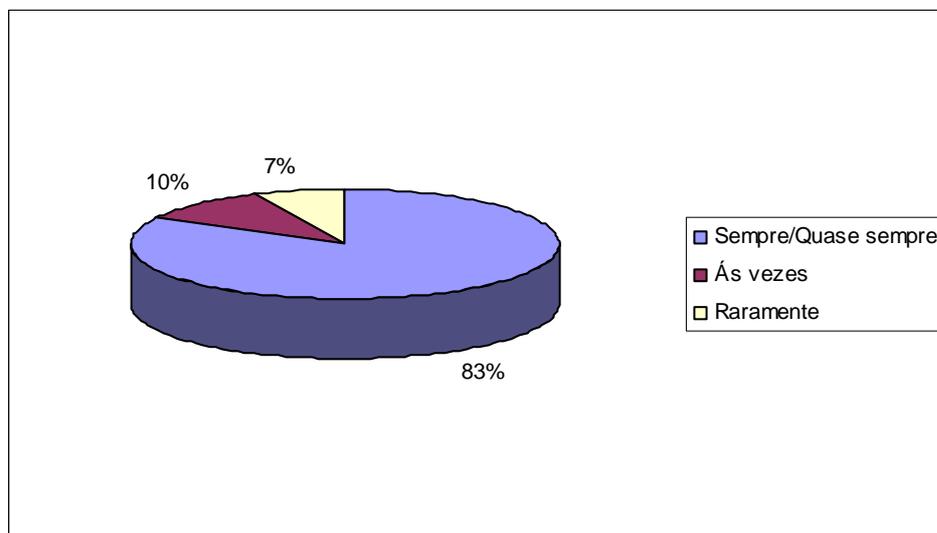
Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

No **gráfico 16**, 93% dos entrevistados responderam que sempre/quase sempre desenvolvem suas atividades como foco nos resultados da organização. 7%

responderam que às vezes desenvolvem essas atividades como foco nos resultados da organização.

17. Esclarece políticas, normas e procedimentos aos cidadãos:

Gráfico 17 - Esclarecimentos aos cidadãos

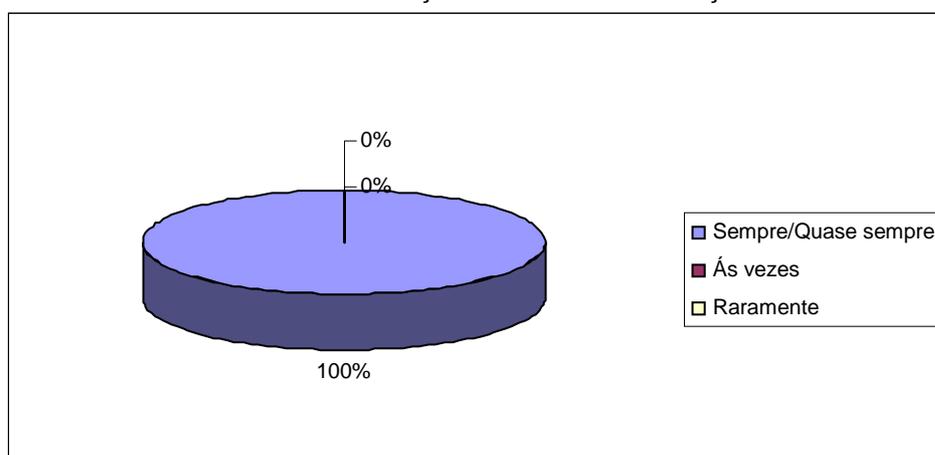


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

No **gráfico 17**, 83% disseram que sempre/quase sempre esclarecem políticas, normas e procedimentos aos cidadãos. 10% responderam que às vezes esclarecem e 7% responderam que raramente esclarecem políticas, normas e procedimentos aos cidadãos.

18. Executa suas tarefas com atenção aos pontos importantes:

Gráfico 18 - Execução de tarefas com atenção

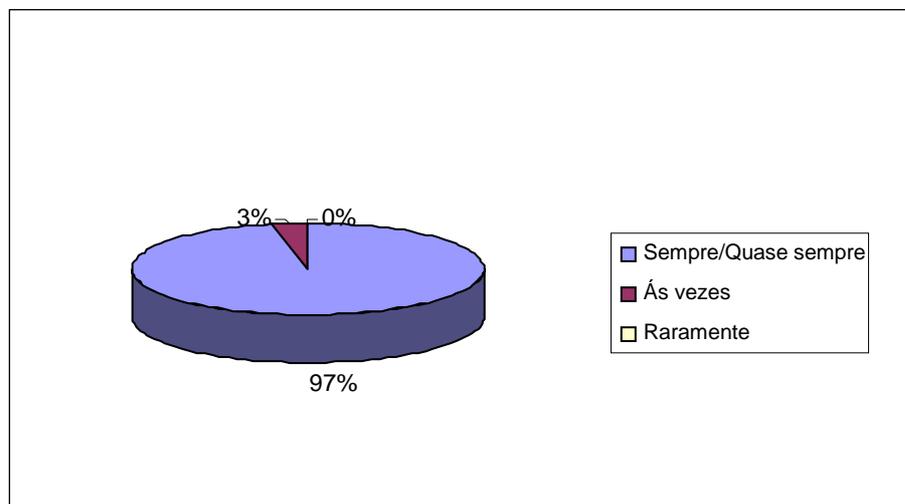


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

De acordo com o **gráfico 18**, 100% dos entrevistados responderam que sempre/quase sempre executam suas tarefas com atenção aos pontos importantes.

19. Executa suas tarefas de maneira rápida e ágil sem perder de vista a qualidade desejada:

Gráfico 19 - Execução de tarefas de maneira rápida e ágil

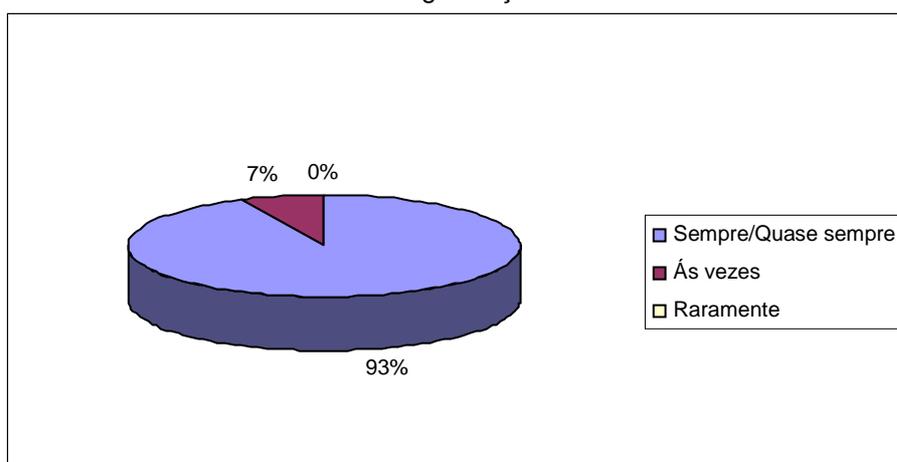


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

De acordo com o **gráfico 19**, 97% das pessoas responderam que sempre/quase sempre executa suas tarefas de maneira rápida e ágil sem perder de vista a qualidade desejada, 3% responderam que somente às vezes executa suas tarefas de maneira rápida e ágil sem perder de vista a qualidade desejada.

20. Mantém os documentos de trabalho organizado para o fácil acesso da equipe:

Gráfico 20 - Organização de documentos



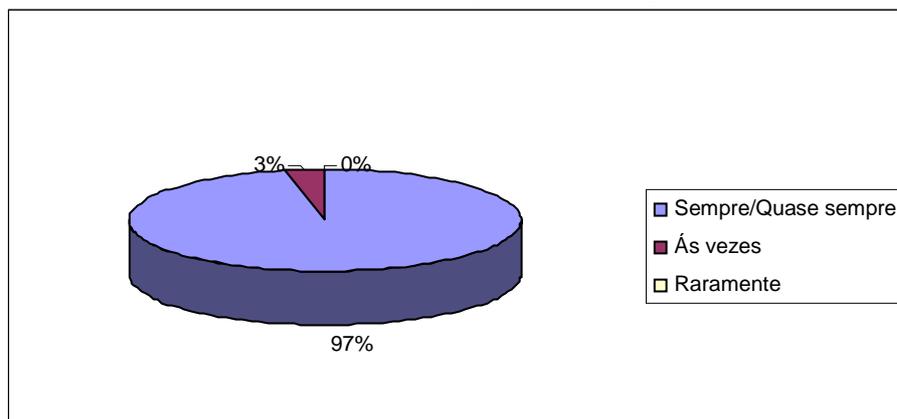
Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

No **gráfico 20**, 93% dos entrevistados responderam que sempre/quase sempre mantêm os documentos de trabalho organizado para o fácil acesso da

equipe. 7% responderam que às vezes mantêm os documentos de trabalho organizado para o fácil acesso da equipe.

21. Mantém os interessados informados referente às suas solicitações:

Gráfico 21 - Informações às solicitações

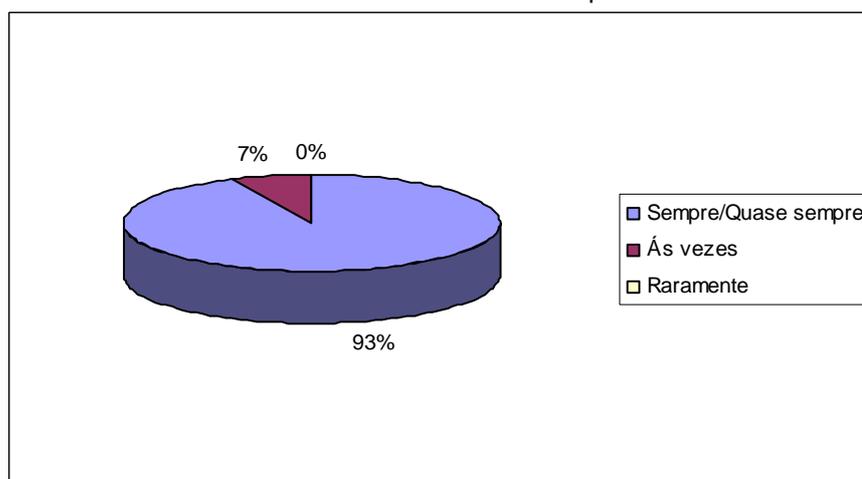


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Segundo o **gráfico 21**, 97% dos entrevistados responderam que sempre/quase sempre mantêm os interessados informados referente às suas solicitações, enquanto que 3% responderam que somente às vezes mantêm os interessados informados referente às suas solicitações.

22. Ouve atentamente as pessoas para poder transmitir seu ponto de vista:

Gráfico 22 - Transmissão de opinião

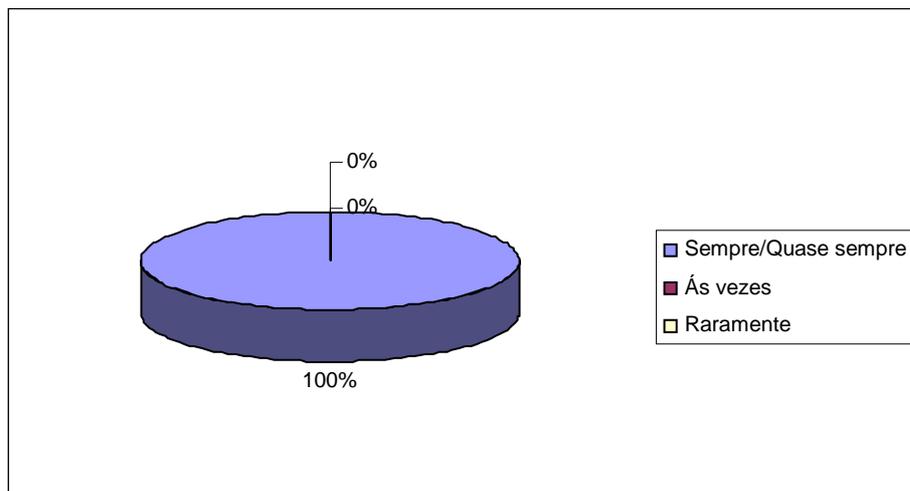


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

No **gráfico 22**, 93% dos entrevistados, sempre/quase sempre ouvem atentamente as pessoas para poder transmitir seu ponto de vista. 7% disseram que às vezes ouvem atentamente as pessoas para poder transmitir seu ponto de vista.

23. Possui espírito de equipe auxiliando os colegas sempre que necessário:

Gráfico 23 - Espírito de equipe

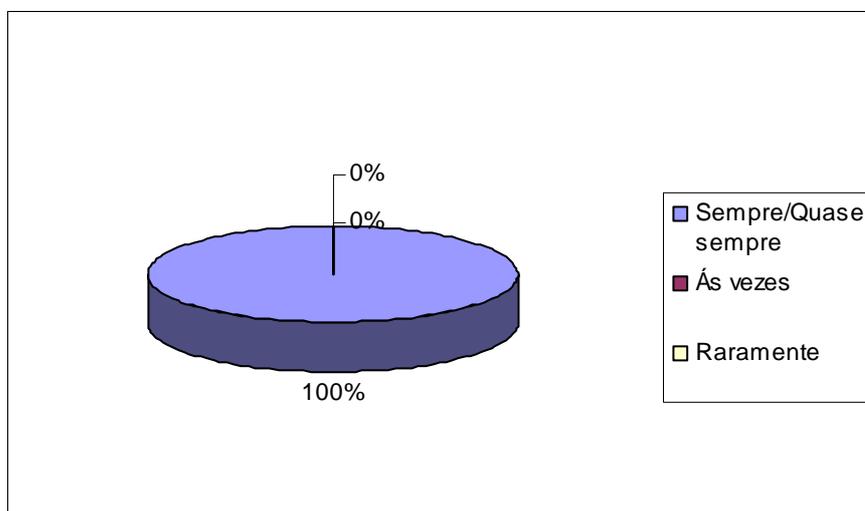


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

No **gráfico 23**, 100% dos entrevistados responderam que sempre/quase sempre possuem espírito de equipe auxiliando os colegas sempre que necessário.

24. Questiona quando possui dúvidas quanto às informações recebidas:

Gráfico 24 - Questionamento de dúvidas

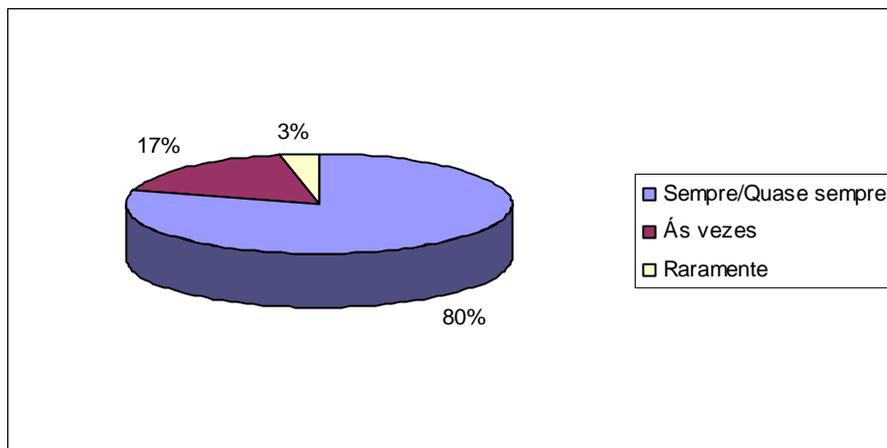


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

No **gráfico 24**, 100% dos entrevistados responderam que questionam quando possuem dúvidas quanto às informações recebidas.

25. Realiza atendimento personalizado ao cliente interno/externo:

Gráfico 25 - Atendimento personalizado

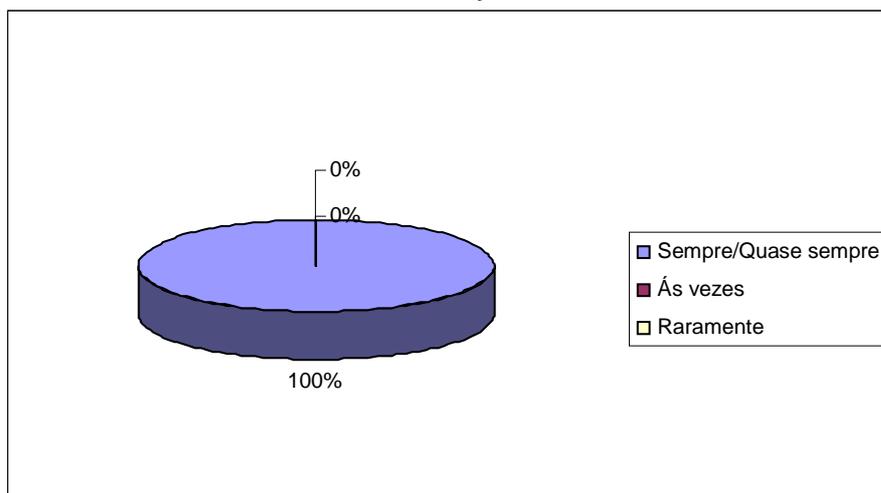


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

No **gráfico 25**, 80% dos entrevistados disseram sempre/quase sempre realizar um atendimento personalizado ao cliente interno/externo. 17% responderam que somente às vezes realizam atendimento personalizado e 3% responderam que raramente realizam atendimento personalizado ao cliente interno/externo.

26. Transmite informações precisas para o cliente:

Gráfico 26 - Informações aos clientes

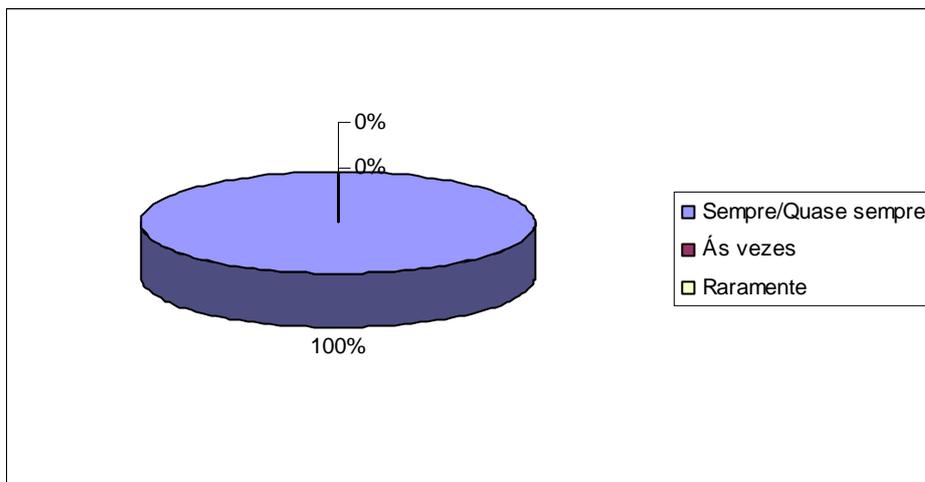


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Segundo o **gráfico 26**, 100% dos entrevistados disseram que sempre/quase sempre transmitem informações precisas para o cliente.

27. Trata os clientes internos e externos de forma cordial e respeitosa:

Gráfico 27 - Tratamento aos clientes

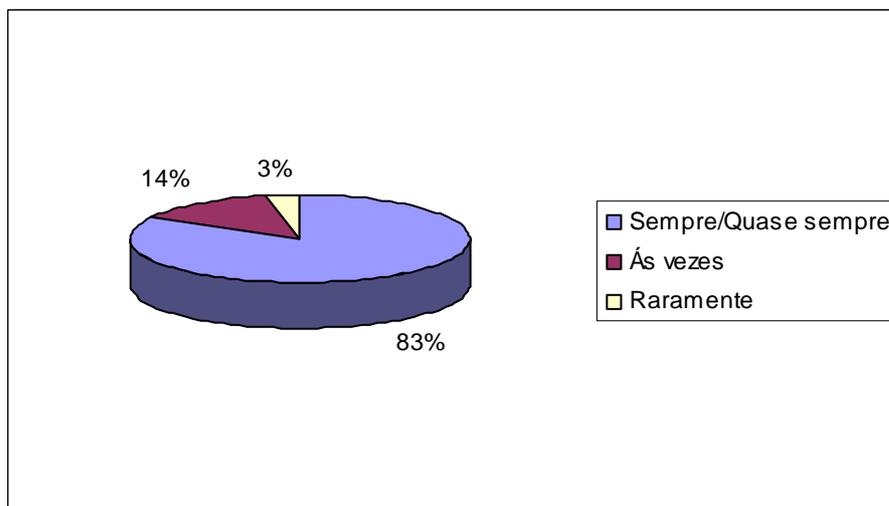


Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

No **gráfico 27**, 100% dos entrevistados responderam que sempre/quase sempre tratam os clientes internos e externos de forma cordial e respeitosa.

28. Você se sente motivado em realizar suas funções:

Gráfico 28 - Motivação



Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

De acordo com o **gráfico 28**, 83% dos entrevistados responderam que sempre/quase sempre se sentem motivados em realizar suas funções, 14% responderam que às vezes se sentem motivados e 3% respondem que raramente se sentem motivados em realizar suas funções.

3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A partir do diagnóstico realizado e com os resultados obtidos na pesquisa das competências técnicas e comportamentais, constatou-se que a Central do Cidadão necessita capacitar melhor os servidores públicos em alguns assuntos que apareceram como críticos na pesquisa. Porém, essa necessidade de treinamento não envolverá todos os aspectos ligados a Gestão de Pessoas, mas sim em pontos vulneráveis da gestão. Por ser um departamento novo, a Central do Cidadão, inaugurada no início de 2012, não possuiu tempo hábil para treinar de maneira eficaz os servidores para a prática da gestão. O foco do departamento é atender os munícipes em todas as áreas, funções essas já descritas no diagnóstico.

3.1 PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Uma das perguntas realizadas aos servidores públicos foi para saber se os mesmos receberam algum tipo de treinamento para realizarem suas funções, e a pesquisa constatou que uma grande parcela, ou seja, 41%, disseram que não receberam nenhum tipo de treinamento. É uma porcentagem bastante alta de servidores para um setor que busca excelência no atendimento. Outros resultados mostraram a necessidade de capacitações na área da informática, mais especificamente em ferramentas importantes para a realização das atividades, principalmente do *software* corporativo, que na pesquisa diagnosticou-se que 38% das pessoas não receberam nenhum tipo de treinamento para operarem o programa. Já nas competências comportamentais, percebeu-se a necessidade na realização de treinamentos ligados mais as práticas de atendimento, e também em aspectos motivacionais, pois, num setor que atende todos os públicos, jovens, adultos e idosos, os servidores necessitam estar sempre motivados para atender a população em suas necessidades. Cada indivíduo se comporta de maneira diferente, e para que os colaboradores atendam da melhor maneira possível, essa necessidade de treinamentos motivacionais serão constantes. Para que toda a

equipe esteja cada vez mais fortalecida, sugerem-se treinamentos promovendo o seu desenvolvimento.

3.1.1 Proposta

Diante de todas as necessidades levantadas no diagnóstico, identifica-se que a Central do Cidadão carece de treinamentos para os colaboradores, que buscam pela excelência na realização de melhores práticas e a modernização do atendimento do setor público, que até então, é visto como complicado e altamente burocrático por parte da população. Através desta proposta, pretende-se facilitar os processos da gestão primando sempre pela qualidade. Por isso, os acadêmicos sugerem a realização de uma parceria com uma empresa especializada na realização de cursos que promovam os devidos treinamentos aos servidores públicos. Em Tubarão, uma das melhores empresas para que se possa realizar uma parceria, é o Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. A empresa em questão possui um portfólio de cursos bem estruturado que proporcionará a todos os servidores públicos treinamentos de qualidade. O método de ensino realizado é inovador, pois se utilizam técnicas de ensino que promovem o desenvolvimento dos alunos através das competências e habilidades. Além disso, é uma organização reconhecida e presente em todo o Brasil. E como não há no município outra empresa que possa proporcionar essas capacitações com qualidade, segundo a visão dos acadêmicos, conclui-se que o Senac de Tubarão é a melhor opção de escolha. A parceria poderá ser firmada diante do fechamento de um contrato de prestação de serviços educacionais e o Senac atuará como mediador nos processos do departamento, auxiliando e promovendo treinamentos sempre que for necessário. De imediato, depois de firmada a parceria, serão tomadas as primeiras providências para melhorar as questões mais deficitárias da pesquisa.

3.1.2 Estruturação dos Treinamentos

Abaixo seguem as propostas de treinamentos a serem realizados. Em cada sugestão estão descritas os números das questões da pesquisa realizada com os servidores públicos. Os resultados obtidos se apresentam no capítulo 2 do projeto, na fase do diagnóstico.

- **Proposta 1: Cursos de informática**

Objetivo: Esta proposta consiste na realização de treinamentos da área de informática focados para a realização das atividades dos servidores públicos municipais dentro da Central do Cidadão.

Quadro 1 - Proposta de cursos de informática

Quem deve ser treinado	Servidores que apresentam dificuldades de operacionalizar as ferramentas.
Quem vai treinar	Profissional indicado pelo Senac especializado em informática.
Onde treinar	Laboratório de informática do Senac.
Em que treinar	Desenvolver habilidades para a função.
Como treinar	Treinamento presencial.
Quando treinar	Duas vezes por semana. Quinze dias após do fechamento do contrato de prestação de serviços.
Quanto treinar	Segunda e Quarta – Três horas por dia.
Certificação Senac	Aos participantes será conferida certificação de participação em cursos de aperfeiçoamento.

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Curso: Windows (questão nº 5)

Objetivo: O curso tem por objetivo desenvolver a competência, de forma pró-ativa, para realização de atividades de criação, organização e manipulação de arquivos e pastas em um ambiente operacional.

Estrutura curricular: Aplicar os recursos do Sistema Operacional Windows de acordo com os seus tipos, com os princípios de organização, manipulação e compactação de arquivos e pastas, com o uso dos tipos de periféricos existentes, atuando com atenção e pró-atividade para a inclusão digital.

Carga horária: 21 horas.

Curso: Word (questão nº 6)

Objetivo: O curso tem por objetivo desenvolver competência, de forma pró-ativa, para realização de atividades relacionadas à digitação, formatação e edição de textos.

Estrutura curricular: Criar e formatar textos a partir das características das ferramentas de formatação de textos, de inserção de elementos para edição de texto, de criação e manipulação de tabelas e arquivos, além, dos princípios de criação de mala direta, reconhecendo os tipos de *softwares* e existentes e atuando com pró-atividade e organização, para o desenvolvimento de documentos que auxiliem no registro de informações.

Carga horária: 28 horas.

Curso: Word avançado (opcional)

Objetivo: Interagir com as diversas possibilidades do uso do computador no universo da informática utilizando os recursos do editor de texto para criar etiquetas, envelopes, índices, formulários, gráficos e hiperlinks.

Estrutura curricular: Utilizar recursos avançados do editor de texto para criar etiquetas, envelopes, índices, formulários, gráficos e hiperlinks a partir de características de barra de ferramentas e características de barras de menu atuando com organização.

Carga horária: 20 horas.

Curso: Excel (questão nº 7)

Objetivo: Aperfeiçoar profissionais da área de Informática que interagem o computador para a criação e formatação de planilhas eletrônicas.

Estrutura curricular: Criar planilhas eletrônicas a partir dos princípios de fórmulas e funções lógico-matemáticas, das características de formatação de planilha eletrônica, de ordenação e de classificação dos conteúdos das células e funções, atuando com organização e visão lógica, para auxiliar a tabulação de informações financeiras.

Carga horária: 28 horas.

Curso: Excel avançado (opcional)

Objetivo: Contribuir para inclusão digital do aluno na criação e formatação de planilhas eletrônicas profissionais com raciocínio lógico, utilizando macros, funções matemáticas e lógicas, cenários e tabelas dinâmicas.

Estrutura curricular: Criar planilhas eletrônicas profissionais a partir de conceitos de fórmulas e funções lógico-matemáticas, de características de formatação de planilha eletrônica, de ordenação e de classificação dos conteúdos das células e funções para geração de gráficos com raciocínio lógico, atuando com cortesia e respeito às necessidades do cliente, a fim de tornar as planilhas dinâmicas e funcionais.

Carga horária: 35 horas.

Para o treinamento do *software* corporativo (**questão nº 8 da pesquisa**), a responsável pela Central do Cidadão, irá agendar com a empresa responsável pelo programa, um treinamento específico de operacionalização das ferramentas com a participação de todos os servidores.

- **Proposta 2: Cursos de gestão**

Objetivo: Esta proposta consiste na realização de treinamentos da área de gestão focados para a realização das atividades dos servidores públicos municipais dentro da Central do Cidadão.

Quadro 2 - Proposta de cursos de gestão

Quem deve ser treinado	Todos os servidores públicos da Central do Cidadão.
Quem vai treinar	Profissionais indicados pelo Senac especializados nas habilidades dos cursos indicados.
Onde treinar	Senac ou Central do Cidadão (opcional).
Em que treinar	Desenvolver habilidades para a função.
Como treinar	Treinamento presencial.
Quando treinar	Duas vezes por semana. Após o encerramento dos cursos de informática.
Quanto treinar	Segunda e Quarta – Três horas por dia.
Certificação Senac	Aos participantes será conferida certificação de participação em cursos de aperfeiçoamento.

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Curso: Qualidade no atendimento (questões nº 10, nº 17, nº 22 e nº 25)

Objetivo: Aperfeiçoar profissionais do comércio para Facilitar o processo de atendimento aos clientes com qualidade, fornecendo-lhe as informações sobre o estabelecimento e os serviços prestados, atuando com cortesia e assertividade.

Estrutura curricular: Executar um atendimento de qualidade ao cliente, segundo as noções dos direitos do consumidor e dos princípios de qualidade no atendimento, higiene pessoal e no trabalho fornecendo-lhe as informações sobre o estabelecimento e serviços prestados, buscando com cortesia e assertividade propor alternativas que atendam às suas necessidades.

Carga horária: 21 horas.

Curso: Relações interpessoais e Trabalho em Equipe (questões nº 12 e nº 20)

Objetivo: Aperfeiçoar os profissionais através dos princípios de etiqueta social e profissional, mediação de conflitos, respeito às diferenças individuais, estimulando qualidade de vida e produtividade no trabalho a partir do relacionamento interpessoal.

Estrutura curricular: Trabalhar em equipe, a partir dos princípios de etiqueta social e profissional, mediando conflitos, respeitando as diferenças individuais, promovendo relacionamento interpessoal e estimulando qualidade de vida e produtividade no trabalho.

Carga horária: 21 horas.

Curso: Endomarketing (questões nº 16 e nº 28)

Objetivo: Aperfeiçoar profissionais para o desenvolvimento e aplicação de estratégias de *endomarketing*, a partir de um plano de comunicação interna, com criatividade e dinamismo, monitorando e medindo os seus resultados.

Estrutura curricular: Desenvolver e aplicar estratégias de *endomarketing*, a partir da elaboração de um plano de comunicação interna, monitorando e medindo os seus resultados com criatividade, dinamismo, e empatia.

Carga horária: 28 horas.

- **Proposta 3: Formação de líderes (sugestão)**

Objetivo: Esta proposta consiste na realização de um treinamento específico para os gestores da Central do Cidadão provendo o desenvolvimento de competências e habilidades para a eficácia do trabalho.

Quadro 3 - Proposta de curso para a formação de líderes

Quem deve ser treinado	Gestores da Central do Cidadão.
Quem vai treinar	Profissional indicado pelo Senac especializado no desenvolvimento de habilidades e competências para a liderança.
Onde treinar	Sala de aula do Senac
Em que treinar	Desenvolver habilidades para a função.
Como treinar	Treinamento presencial.
Quando treinar	Uma vez por semana.
Quanto treinar	Terça – Três horas por dia. Quando iniciar as capacitações dos cursos das competências comportamentais.
Certificação Senac	Aos participantes será conferida certificação de participação em cursos de aperfeiçoamento.

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Curso: Desenvolvimento de Lideranças

Objetivo: Aperfeiçoar os profissionais responsáveis por equipes de trabalho na prática sistemática da liderança e da motivação de pessoas, visando à busca de resultados e ao aumento da produtividade.

Estrutura curricular: Realizar a liderança de equipes com empatia, visão sistêmica e liderança no intuito de promover ações que auxiliem no alcance das metas e objetivos impostos às equipes contribuindo assim para o sucesso da Organização a partir dos resultados apresentados.

Carga horária: 35 horas.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como os treinamentos não serão realizados até a finalização do projeto, os acadêmicos apresentam no ANEXO B um (1) modelo de avaliação de desempenho como sugestão para que a Prefeitura possa avaliar os treinamentos realizados. Essa avaliação será de suma importância para a Prefeitura e os gestores para medir o nível de satisfação dos servidores públicos em relação aos treinamentos realizados.

Os resultados poderão ser observados através da aplicação dos conhecimentos obtidos, na realização das funções na Central do Cidadão. Os indicadores para a avaliação dos treinamentos deverão ser mensurados através da eficiência e eficácia dos projetos. Os mesmos serão avaliados através do desenvolvimento das competências e habilidades adquiridas, pois não basta simplesmente treinar, é preciso verificar o retorno do investimento no desempenho das atividades e aplicabilidade dos conhecimentos no contexto organizacional.

Após o término dos treinamentos, sugere-se a aplicação de um mapeamento de competências de todos os servidores públicos, para que assim novas ações de treinamentos sejam planejadas pela Prefeitura e executadas pelo Senac. Neste caso, o Senac também poderá intervir no processo de mapeamento das competências sugerindo um orientador de Recursos Humanos para executar esse trabalho.

4 ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO/FINANCEIRA

Através da parceria firmada com o Senac, será definido um valor mensal que deverá ser repassado mensalmente. Esse investimento será formatado e repassado para Prefeitura através de uma proposta empresarial para uma análise. Constarão nessa proposta, os valores dos treinamentos propostos na presente pesquisa, e também uma previsão financeira para as próximas capacitações, que serão avaliadas pela Prefeitura de acordo com as necessidades.

Feita a análise, a Prefeitura poderá sugerir mudanças na proposta e poderá readequá-la de acordo com a sua realidade. Realizada esta etapa, o Senac preparará o contrato de prestação de serviços e executará os primeiros treinamentos de acordo com as sugestões propostas pelos acadêmicos nesse projeto, que também estarão abertas readequações.

Caso a organização pública opte por não executar os primeiros treinamentos propostos no projeto como forma de parceria, as ações serão executadas através de uma Ação Empresarial. Os custos com os treinamentos serão elaborados pelo Senac de acordo as necessidades dos treinamentos. O quadro a seguir trás os valores de cada curso:

Quadro 4 - Custos da Ação Empresarial

Cursos de Capacitação	Custo Unitário (R\$)	Número de Alunos	Valor Total (R\$)
Windows	R\$ 120,00	18	R\$ 2.160,00
Word	R\$ 134,00	18	R\$ 2.412,00
Excel	R\$ 134,00	23	R\$ 2.412,00
Qualidade no Atendimento	R\$ 290,00	45	R\$ 13.050,00
Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe	R\$ 300,00	45	R\$ 13.500,00
Endomarketing	R\$ 320,00	45	R\$ 14.400,00
Desenvolvimento de Lideranças	R\$ 375,00	3	R\$ 1.125,00

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Nesses valores também poderão ser incluídos custos com materiais didáticos e *coffee break* caso a Prefeitura solicite que o Senac organize para os participantes das capacitações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas empresas constataram ou pelo menos estão seguindo para esse caminho, que treinar e desenvolver os seus colaboradores para uma melhor prática das funções do ambiente organizacional é o caminho mais curto para a garantia de sucesso. Atrelado a isso, o aspecto motivacional entra como um fator preponderante no que tange a satisfação dos mesmos para o trabalho. O próprio colaborador consegue perceber quando a empresa está interessada em desenvolver melhor seus conhecimentos e habilidades promovendo o seu desenvolvimento.

Diante desta visão, o presente trabalho teve como objetivo estudar a área de Gestão de Pessoas de uma empresa pública, diagnosticando aspectos da gestão, bem como a implementação de ações de treinamentos junto aos servidores públicos municipais do novo departamento de atendimento da Prefeitura Municipal de Tubarão, a Central do Cidadão.

Considera-se que o objetivo geral foi atingido, pois diante de todas as análises, pôde-se de fato conhecer e sugerir algumas ações que poderão trazer diversas melhorias na gestão.

Com isso, considera-se também, que os objetivos específicos também foram alcançados. Na pesquisa das competências técnicas e comportamentais, verificou-se que uma grande parcela de servidores não recebeu nenhum tipo de treinamento antes de assumirem as funções no departamento. Desta maneira, pôde-se conhecer a realidade da empresa e também propor as primeiras ações a serem executadas.

A partir da situação relatada pelos gestores e colaboradores da Prefeitura, pode-se afirmar que a realidade em Tubarão vem alcançando significativas mudanças. Todas essas modificações já estão refletindo positivamente na vida dos cidadãos tubaronenses que procuram pelos serviços da Prefeitura.

Pretende-se que este projeto seja apenas um instrumento a mais nesta nova etapa que se inicia dentro da empresa. E que contribua de fato para que o olhar dos tubaronenses em relação aos serviços da Prefeitura, que até antes da abertura da Central do Cidadão, eram vistos como altamente burocráticos e muito dificultosos. E que ainda, se pense cada vez mais em desenvolver os servidores públicos na busca incansável pela excelência dos serviços prestados, e torne-se exemplo para as empresas públicas que ainda estão longe dessa realidade.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas:** como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compactada.** São Paulo: Atlas, 1998.

FRANÇA, Ana Cristina L. **Práticas de recursos humanos:** PRH, conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, M. T. K. et al. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, SÚSI M. BARCELOS e; ALBANOZ, Adriana Gaffrée Burns. **Um estudo sobre cultura e clima organizacional.** Disponível em: <http://www.facape.br/ruth/admcomport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf> Acesso em: 16 de maio de 2012.

NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. **Administração de Conflitos.** In_Volume V - Gestão do Capital Humano, Coleção Gestão Empresarial - FAE Business School, Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002, Cap. 4, p.47-56. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/colecao_gestao.asp> Acesso em: 16 de maio de 2012.

NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. In: **Revista Comunicação Empresarial** – Nº 36, 2000.

PAULO, Edson. **Capital intelectual**. Disponível em:
<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/69a5e2bb919eaf2e832574b0004bda60/478b0ebaae83d9eb03257061004c592c/\\$FILE/NT000AABBA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/69a5e2bb919eaf2e832574b0004bda60/478b0ebaae83d9eb03257061004c592c/$FILE/NT000AABBA.pdf)> Acesso em: 16 de maio de 2012.

Prefeitura Municipal de Tubarão. **Brasil**. Disponível em:
<<http://www.tubarao.sc.gov.br/>> Acesso em: 22 de março de 2012.

SALOMÃO, Aretha Henrique; ASHLEY, Patrícia Almeida.. **Desenvolvimento de Equipes e sua contribuição para o sucesso empresarial: perspectivas e práticas de gestores de recursos humanos em industriais de Juiz de Fora**. Disponível em:
<http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS1.pdf> Acesso em: 16 de maio de 2012.

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. **Faculdade de Tecnologia Senac**. Tubarão, 2012.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Universidade do Sul de Santa Catarina. **Unisul Hoje**. Disponível em:
< <http://www.unisul.br/unisulhoje/> > Acesso em 31 de março de 2012.

APENDICE

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa aplicado na Central do Cidadão

Prezado Servidor Público!

Somos acadêmicos do curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade SENAC Tubarão e estamos desenvolvendo nosso projeto de curso na área de treinamento dos servidores públicos municipais. Gostaríamos de contar com a sua ajuda respondendo a este questionário. São perguntas simples e que nos ajudarão a construir nossa pesquisa.

Competências técnicas

1 – Sexo

Masculino Feminino

2 – Há quanto tempo trabalha na prefeitura?

- Menos de 6 meses
 De 6 meses a 2 anos
 De 2 anos a 5 anos
 Mais de 5 anos

3 – Antes de assumir esta função você recebeu algum tipo de treinamento?

Sim Não

Qual (is):

4 – Você tem conhecimento em informática?

Sim Não

5 – Qual o seu grau de conhecimento do sistema operacional Windows?

- Pouco conhecimento
 Básico
 Intermediário
 Avançado

6- Qual o seu grau de conhecimento do Microsoft Word?

- Pouco conhecimento
 Básico
 Intermediário
 Avançado

7- Qual o seu grau de conhecimento do Microsoft Excel?

- Pouco conhecimento
 Básico
 Intermediário
 Avançado

8 – Você recebeu algum treinamento em relação ao software corporativo?

Sim Não

Competências comportamentais**9 – Administra o tempo priorizando as tarefas mais importantes para alcançar os resultados:**

- () Sempre/Quase sempre
- () Às vezes
- () Raramente

10 – Atende de forma rápida as necessidades do cliente interno/externo:

- () Sempre/Quase sempre
- () Às vezes
- () Raramente

11 – Busca solucionar os problemas ao invés de encontrar culpados:

- () Sempre/Quase sempre
- () Às vezes
- () Raramente

12 – Compreende que faltas e ausências prejudicam o andamento dos trabalhos e sobrecarregam os colegas:

- () Sempre/Quase sempre
- () Às vezes
- () Raramente

13 – Comunica-se de forma clara e objetiva:

- () Sempre/Quase sempre
- () Às vezes
- () Raramente

14 – Cumpre com os horários em todas as suas atividades:

- () Sempre/Quase sempre
- () Às vezes
- () Raramente

15 – Cumpre metas e atividades estabelecidas dentro dos prazos acordados:

- () Sempre/Quase sempre
- () Às vezes
- () Raramente

16 – Desenvolve suas atividades com foco nos resultados da organização:

- () Sempre/Quase sempre
- () Às vezes
- () Raramente

17 – Esclarece políticas, normas e procedimentos aos cidadãos:

- () Sempre/Quase sempre
- () Às vezes
- () Raramente

18 – Executa suas tarefas com atenção aos pontos importantes:

- () Sempre/Quase sempre
- () Às vezes
- () Raramente

19 – Executa suas tarefas de maneira rápida e ágil sem perder de vista a qualidade desejada:

- () Sempre/Quase sempre
- () Às vezes
- () Raramente

20 – Mantém os documentos de trabalho organizado para o fácil acesso da equipe:

- Sempre/Quase sempre
- Às vezes
- Raramente

21 – Mantém os interessados informados referente às suas solicitações:

- Sempre/Quase sempre
- Às vezes
- Raramente

22 – Ouve atentamente as pessoas para poder transmitir seu ponto de vista:

- Sempre/Quase sempre
- Às vezes
- Raramente

23 – Possui espírito de equipe auxiliando os colegas sempre que necessário:

- Sempre/Quase sempre
- Às vezes
- Raramente

24 – Questiona quando possui dúvidas quanto às informações recebidas:

- Sempre/Quase sempre
- Às vezes
- Raramente

25 – Realiza atendimento personalizado ao cliente interno/externo:

- Sempre/Quase sempre
- Às vezes
- Raramente

26 – Transmite informações precisas para o cliente:

- Sempre/Quase sempre
- Às vezes
- Raramente

27 – Trata os clientes internos e externos de forma cordial e respeitosa:

- Sempre/Quase sempre
- Às vezes
- Raramente

28 – Você se sente motivado em realizar suas funções:

- Sempre/Quase sempre
- Às vezes
- Raramente

Justifique: _____

Muito obrigado!

ANEXOS

ANEXO A – Lei do Plano de Carreira dos Servidores Públicos

LEI COMPLEMENTAR Nº 47, DE 19 DE SETEMBRO DE 2011.

INSTITUI O PLANO DE [CARREIRA](#) E VENCIMENTOS DOS SERVIDORES ESTATUTÁRIOS E EMPREGADOS PÚBLICOS DO PODER EXECUTIVO MUNICIPAL DE TUBARÃO E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O [PREFEITO](#) MUNICIPAL DE TUBARÃO, SC, em exercício, FAÇO saber que a Câmara de Vereadores aprovou e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPITULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Fica instituído nos termos desta Lei Complementar, o Plano de Carreira e Vencimentos dos Servidores Estatutários e Empregados Públicos ativos da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Municipal, com vistas a organizar os cargos e [empregos](#) de provimento efetivo, visando assegurar a eficiência da ação administrativa e a qualidade do serviço público.

Art. 2º Serão regidos por esta Lei os servidores detentores de cargos e empregos públicos ativos da [administração](#) direta e indireta do Poder Municipal.

Art. 3º Os servidores estatutários e celetistas da área do Magistério da Rede Pública Municipal e os servidores que exercem o emprego de Guarda Municipal serão regidos por Plano de Carreira e Vencimentos estabelecido em lei específica.

CAPITULO II DOS CONCEITOS

Art. 4º Para efeitos de aplicação e implantação da presente Lei é adotada a seguinte conceituação:

I - CARGO OU EMPREGO DE PROVIMENTO EFETIVO: é aquele que depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e validade, consistindo em um conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades com denominação própria de acordo com a área de atuação e formação profissional;

II - CARREIRA: perspectiva de crescimento profissional do servidor na forma prevista nesta Lei Complementar, observada a habilitação e atribuições correspondentes ao cargo ou emprego;

III - INTERSTÍCIO: o lapso de tempo fixado para as progressões funcionais;

IV - NIVEL DE VENCIMENTO: o valor do vencimento dos cargos e empregos de provimento efetivo é identificado no Anexo I desta Lei Complementar.

V - PLANO DE CARREIRA: conjunto de diretrizes e normas que estabelecem a estrutura e procedimentos dos cargos e empregos, remuneração e desenvolvimento na carreira dos servidores efetivos;

VI - QUADRO DE PESSOAL: conjunto de cargos e empregos de provimento efetivo;

VII - QUADRO DE LOTAÇÃO: Agrupamento de cargos e empregos de provimento efetivo, integrantes de cada órgão da Administração Direta e Indireta;

VIII - QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: constitui-se no processo permanente de aquisição de informações pelo servidor, de todo e qualquer conhecimento, seja através de capacitação continuada, de vivências, de experiências laborais e emocionais, no âmbito institucional ou fora dele;

IX - REFERÊNCIA: graduação horizontal ascendente, existente em cada nível;

X - REMUNERAÇÃO: retribuição pecuniária devida mensalmente ao servidor pelo efetivo exercício do cargo, correspondente ao vencimento, acrescido de vantagens financeiras permanentes ou temporárias, previstas em lei;

XI - SERVIDOR: É detentor de cargo ou emprego de provimento efetivo na administração direta e indireta do Município.

XII - SERVIDOR ESTÁVEL: É o detentor de cargo ou emprego de provimento por concurso público na administração direta e indireta do Município que ainda se encontra cumprindo o estágio probatório.

XIII - SERVIDOR EFETIVO: É o detentor de cargo ou emprego de provimento por concurso público na administração direta e indireta do Município que já cumpriu e foi aprovado no estágio probatório.

XIV - VENCIMENTO: retribuição pecuniária paga ao servidor pelo exercício de cargo ou emprego público, com valor fixado em lei.

CAPITULO III QUADRO DE SERVIDORES

SEÇÃO I DA COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE SERVIDORES

Art. 5º O quadro de servidores públicos da Administração Direta e Indireta do Município de Tubarão compõe-se de cargos e empregos de provimento efetivo,

considerando o grau de formação, as suas atribuições, responsabilidades, e as disposições legais.

Parágrafo Único - Os cargos e empregos de provimento Efetivo da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Municipal estão descritos no Anexo I da presente Lei Complementar.

SEÇÃO II DOS CARGOS E EMPREGOS DE PROVIMENTO EFETIVO

Art. 6º Os atuais cargos e empregos de provimento efetivo que compõem a estrutura da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo, nas quantidades, com níveis de vencimento e jornada de trabalho, e aqueles considerados em extinção, a partir da sua vacância, estão demonstrados em destaque no Anexo I, parte integrante da presente Lei Complementar.

Art. 7º Ficam extintos a partir da vigência desta Lei Complementar, os cargos e empregos de provimento efetivo da Administração Direta do Poder Executivo Municipal, especificados no Anexo II, parte integrante da presente Lei Complementar.

Art. 8º Fica alterada a partir da vigência desta Lei Complementar a nomenclatura dos cargos e empregos de provimento efetivo da Administração Direta do Poder Executivo Municipal, especificados no Anexo III, parte integrante da presente Lei Complementar, permanecendo inalteradas as atribuições e habilitações dos cargos e empregos renomeados.

Art. 9º As atribuições e habilitações dos cargos e empregos de provimento efetivo da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Municipal é a disposta na Lei Complementar nº [16](#), de 05 de novembro de 2007.

SEÇÃO III DA LOTAÇÃO DO SERVIDOR

Art. 10 Lotação é o local onde o servidor exerce as atribuições e responsabilidades do cargo ou emprego público para o qual foi nomeado.

Parágrafo Único - A administração poderá direcionar o servidor desde que justificada a necessidade e ouvida a Comissão de Política e Remuneração de Pessoal, para outro local de trabalho, desde que, a função a ser exercida seja compatível com as atribuições e vencimento do cargo ou emprego original de carreira.

SEÇÃO IV DO ENQUADRAMENTO

Art. 11 Os titulares de cargo ou emprego de provimento efetivo, pertencentes à administração municipal, direta e indireta, serão enquadrados nos níveis definidos no Anexo I da presente Lei Complementar e os efeitos financeiros serão decorrentes a partir do primeiro dia do mês da publicação da presente Lei Complementar.

§ 1º No processo de enquadramento do servidor serão considerados os seguintes fatores:

I - a igualdade de denominação, atribuição do cargo ou emprego e nível de escolaridade previsto no respectivo concurso público que o servidor se habilitou, grau de responsabilidade;

II - as transformações de cargos;

III - os vencimentos do cargo ocupado e o vencimento do cargo no qual se dará o enquadramento.

§ 2º Do enquadramento não poderá resultar redução de vencimentos.

CAPÍTULO IV DA JORNADA DE TRABALHO

Art. 12 A jornada de trabalho dos servidores da Administração Direta e Indireta, observado o limite semanal previsto na Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT e as peculiaridades de alguns cargos ou empregos, terá remuneração integral ou proporcional a sua jornada em conformidade com o estabelecido no Anexo I, parte integrante desta Lei Complementar.

§ 1º Os casos de flexibilização do controle do horário estão demonstrados na Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT ou no Estatuto dos Servidores Públicos, conforme o seu regime jurídico.

§ 2º Observado o interesse público e as peculiaridades das Unidades Administrativas da Administração Pública Municipal Direta e Indireta, poderá o Chefe do Poder Executivo estabelecer mediante Decreto, turno único para a jornada de trabalho dos servidores sem prejuízo da respectiva remuneração.

CAPÍTULO V DA POLÍTICA REMUNERATÓRIA

SEÇÃO I DO PISO MÍNIMO MUNICIPAL E DA TABELA DE VENCIMENTOS

Art. 13 Fica instituído o Piso Mínimo dos Servidores Públicos do Município de Tubarão, com o valor de R\$ 700,00 (setecentos reais) mensais para os servidores

celetistas e R\$ 756,00 (setecentos e cinquenta e seis reais) para os servidores estatutários, o qual deverá ser reajustado na mesma data e pelo mesmo índice fixado para revisão geral anual dos servidores.

§ 1º O Piso Mínimo Municipal não poderá ser inferior ao valor do Salário Mínimo Federal Vigente, em conformidade com os artigos 7º, inciso IV e 39 § 3º, da Constituição Federal.

§ 2º Sendo o Piso Mínimo Municipal inferior ao Salário Mínimo Federal Vigente, deverá ser adotado o valor deste como referência, para a jornada de trabalho de 40 (quarenta) horas semanais, cuja diferença será paga ao servidor público com expresse destaque em folha de pagamento.

Art. 14 O valor do vencimento base correspondente aos níveis de carreira do Servidor Público Municipal será obtido pela aplicação dos coeficientes ao Piso Mínimo Municipal na forma a seguir identificada:

- I - Nível A: coeficiente Estatutário: 1,000 - Celetista: 1,0000;
- II - Nível B: coeficiente Estatutário: 1,0280 - Celetista: 1,0280;
- III - Nível C: coeficiente Estatutário: 1,0752 - Celetista: 1,0752;
- IV - Nível D: coeficiente Estatutário: 1,1318 - Celetista: 1,1318;
- V - Nível E: coeficiente Estatutário: 1,3934 - Celetista: 1,3934;
- VI - Nível F: coeficiente Estatutário: 1,7857 - Celetista: 1,7857;
- VII - Nível G: coeficiente Estatutário: 1,8571 - Celetista: 1,8571;
- VIII - Nível H: coeficiente Estatutário: 2,2074 - Celetista: 2,2074;
- IX - Nível I: coeficiente Estatutário: 2,3379 - Celetista: 2,3379;
- X - Nível J: coeficiente Estatutário: 3,0055 - Celetista: 3,0055;
- XI - Nível K: coeficiente Estatutário: 3,2710 - Celetista: 0,0000;
- XII - Nível L: coeficiente Estatutário: 4,1633 - Celetista: 4,1633; e
- XIII - Nível M: coeficiente Estatutário: 10,6164 - Celetista: 10,6241

Parágrafo Único - O Servidor Público que tiver sua relação de trabalho vinculada ao estatuto (Regime Estatutário) será aplicada tabela de vencimentos com valores superiores aos servidores celetistas com a finalidade de igualar aquele a remuneração deste no que se refere a remuneração do depósito do Fundo de Garantia e Tempo de Serviço - FGTS.

SEÇÃO II DA REVISÃO GERAL DA REMUNERAÇÃO

Art. 15 O indexador é o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), a ser utilizado no cálculo da Revisão Geral Anual da Remuneração dos Servidores da Administração Direta e Indireta do Município.

§ 1º Para a definição do percentual do INPC previsto no caput, será utilizado o valor do indexador acumulado nos últimos 12 (doze) meses, usando-se como referência final do período, o mês de maio do ano que antecede a data base.

§ 2º Fica estabelecido o mês de maio como data base para a revisão geral anual da remuneração dos servidores da Administração Direta e Indireta do Município bem como a concessão dos efeitos financeiros respectivos.

Art. 16 Havendo disponibilidade financeira poderá ser concedido, além da revisão geral anual, aumento real através de reajuste estabelecido em lei específica.

SEÇÃO III DA COMISSÃO DE POLÍTICA E REMUNERAÇÃO DE PESSOAL

Art. 17 Fica instituída a Comissão de Política e Remuneração de Pessoal com objetivo de colher subsídios e formular sugestões que orientem as políticas municipais de pessoal e de remuneração.

§ 1º A comissão mencionada no caput será composta por:

I - Secretário de Gestão Municipal;

II - Procurador Geral do Município;

III - 02 (dois) servidores indicados pelo Prefeito Municipal pertencente ao quadro geral dos servidores, devendo um deles estar lotado no Departamento de Recursos Humanos;

IV - Presidente do Sindicato dos Servidores Públicos Municipal;

V - 02 (dois) representantes indicados pelo Sindicato dos Servidores Públicos Municipal;

§ 2º Além das competências previstas no caput, deverá a comissão instituída, participar de todos os estudos e reformas eventualmente produzidas na área de Política de Pessoal e de Remuneração.

§ 3º A designação dos membros da comissão será anual, formalizada por Decreto, podendo os mesmos serem reconduzidos.

§ 4º Nenhum projeto de lei que, direta ou indiretamente, reste por alterar, suprimir ou reduzir direitos instituídos pelo presente Plano poderá ser encaminhado ao Legislativo, nem sancionado ou promulgado, senão tiver a aprovação de 2/3 dos membros da Comissão instituída neste artigo.

CAPITULO VI DA CARREIRA

Art. 18 Carreira é a perspectiva de crescimento profissional do servidor efetivo na forma prevista nesta Lei Complementar, observada a habilitação e atribuições correspondentes ao cargo ou emprego.

Art. 19 O ingresso na carreira dar-se-á no nível e referências inicial do cargo ou emprego para o qual o servidor prestou concurso público.

Art. 20 O avanço na carreira do servidor efetivo, a partir da presente Lei Complementar, será efetivado mediante Adicional por Tempo de Serviço, denominado quinquênio ou triênio conforme o regime jurídico, celetista ou estatutário, respectivamente.

Parágrafo Único - Além do tempo, o servidor agregará ao seu vencimento o Adicional por Capacitação Profissional e o Adicional por Formação Profissional, desde que atendidos os requisitos previstos nesta Lei Complementar para cada tipo de adicional.

SEÇÃO I DO ADICIONAL POR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

Art. 21 Fica instituído o Adicional por Capacitação Profissional, com o objetivo de valorizar e aperfeiçoar o desempenho das atividades laborativas afetas a função que o servidor ocupa na Administração Direta e Indireta do Município.

Parágrafo Único - O Adicional por Capacitação Profissional poderá ser conquistado pelo servidor efetivo, em exercício, a cada 03 (três) anos, e uma vez deferido, corresponderá a um acréscimo de 2% (dois por cento) incidente sobre o vencimento base, não cumulativo.

Art. 22 O Adicional por Capacitação Profissional é decorrente da capacitação continuada do servidor através do aperfeiçoamento e a atualização na área de atuação.

Art. 23 Para fazer jus ao Adicional por Capacitação Profissional o servidor público deverá participar de cursos com a seguinte carga horária:

I - 80 (oitenta) horas de capacitação para os servidores cuja função exige Formação mínima em Nível Superior;

II - 60 (sessenta) horas de capacitação para os servidores cuja função exige Formação mínima em Nível Técnico;

III - 60 (sessenta) horas de capacitação para os servidores cuja função exige Formação mínima em Nível Médio;

IV - 40 (quarenta) horas de capacitação para os servidores cuja função exige Formação mínima em Nível Fundamental ou função que não exige formação profissional.

§ 1º Somente serão computadas as horas de capacitação previstas no caput, desde que estejam vinculadas a área de atuação e/ou de exercício do cargo ou emprego do servidor, devendo ser previamente homologadas e registradas no Departamento de Recursos Humanos do Município.

§ 2º Os cursos de formação de ensino fundamental, médio, técnico, superior em nível de graduação, pós-graduação e os exigidos como pré-requisito para o exercício profissional em cada grupo ocupacional, previsto no respectivo Edital de Concurso Público para o qual o servidor se habilitou, não poderão ser considerados para fins de Adicional por Capacitação.

Art. 24 A partir da publicação da presente Lei Complementar, o servidor que encontrar-se em estágio probatório e realizar durante este período, cursos de capacitação/treinamentos com carga horária prevista para sua formação profissional, e relacionados com sua área de atuação e cargo que ocupa, poderá requerer o primeiro Adicional por Capacitação, após o cumprimento do prazo e aprovação para a aquisição da estabilidade no cargo ou emprego público.

Art. 25 A partir da publicação da presente Lei Complementar os atuais servidores efetivos poderão requerer o primeiro Adicional por Capacitação Profissional, considerando para tanto cursos/treinamentos iniciados após a publicação da presente lei e relacionados com seu cargo e área de atuação.

Art. 26 O Adicional por Capacitação Profissional deverá ser requerido a Secretaria de Gestão Municipal, devendo o interessado apresentar no mês de aniversário de sua estabilidade, fotocópia autenticada dos respectivos certificados, realizados no período considerado para o respectivo benefício.

Art. 27 O efeito financeiro do Adicional por Capacitação Profissional, condicionado a pontuação mínima prevista para a Progressão por Avaliação de Desempenho, será devido a partir do mês subsequente da homologação dos cursos efetuada pela Comissão de Concurso e Processo Seletivo.

Parágrafo Único - Excepcionalmente, mediante justificativa quando os documentos (certificados dos cursos) forem apresentados fora do prazo previsto no art. 26 desta Lei Complementar, e após análise, forem reconhecidos, o efeito financeiro decorrente, será devido somente a partir do mês subsequente da homologação efetuada pela Comissão de Concurso e Processo Seletivo.

Art. 28 Ficam limitados em 10 (dez) os Adicionais por Capacitação Profissional a serem concedidos ao servidor.

SEÇÃO II DO ADICIONAL POR FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Art. 29 Fica instituído o Adicional por Formação Profissional como estímulo ao aperfeiçoamento, com o acréscimo de 06% (seis por cento) por nível de formação concluída, não cumulativos, incidente sobre o vencimento base do cargo efetivo, a ser deferido ao servidor estável mediante o atendimento dos seguintes requisitos:

I - servidor cuja habilitação exigida para ingresso no serviço público é equivalente ao ensino fundamental completo ou incompleto; ou ensino médio incompleto, fica assegurado até 03 (três) Adicionais por Formação Profissional, sendo que para primeiro nível de formação, deverá Apresentar diploma/certificado de curso de ensino nível médio, para o segundo a apresentação do diploma do curso de graduação e, respectivamente, para o terceiro, diploma/certificado de conclusão de pós-graduação em nível de especialização;

II - servidor cuja habilitação exigida para ingresso no serviço público é equivalente ao ensino médio completo; ou curso de nível técnico, fica assegurada até 03 (três) Adicionais por Formação Profissional, sendo que para o primeiro nível de formação, deverá apresentar diploma/certificado do curso de graduação, para o segundo diploma/certificado de conclusão de pós-graduação em nível de especialização e, respectivamente, para a terceira diploma/certificado de conclusão de pós-graduação em nível de mestrado;

III - servidor cuja habilitação exigida para ingresso no serviço público é equivalente ao curso de graduação; ou graduação com especialização, fica assegurado até (03) três Adicionais por Formação Profissional, sendo que para o primeiro nível de formação, deverá apresentar diploma/certificado do curso de pós-graduação em nível de especialização, para o segundo, diploma/certificado de conclusão de pós-graduação em nível de mestrado e, respectivamente, para a terceiro diploma/certificado do curso de pós-graduação em nível de doutorado.

IV - No caso do inciso anterior o servidor que a função exige graduação com especialização poderá ser considerado como adicional por formação uma segunda pós-graduação em nível de especialização e os níveis de formação em pós-graduação em nível de mestrado e, de pós-graduação em nível de doutorado terão seus índices dobrados e quadruplicados, sendo aplicados 12% (doze por cento) e 24% (vinte quatro por cento), respectivamente.

§ 1º Ao servidor em exercício, que já tenha cumprido o estágio probatório, é assegurado o recebimento do primeiro Adicional por Formação Profissional, após 90 (noventa) dias contados a partir da data do requerimento e juntada de todos os documentos, observados os requisitos descritos no caput deste artigo.

§ 2º O benefício previsto no parágrafo anterior será concedido mediante

requerimento do servidor endereçado a Secretaria de Gestão Municipal, cujo pedido deve vir instruído com fotocópia autenticada dos respectivos diplomas ou certificados e desde que a graduação com especialização não tenha sido exigida no concurso público para o qual se habilitou no cargo efetivo que ocupa.

§ 3º Para o recebimento do segundo e terceiro adicionais de que trata este artigo, deverá ser observado o interstício de 05 (cinco) anos entre cada apresentação do respectivo diploma/certificado.

§ 4º O diploma/certificado apresentado, visando à concessão do Adicional por Formação Profissional, não poderá ser utilizado para nenhum outro efeito de benefício na carreira do servidor.

§ 5º Os cursos de formação de ensino fundamental, médio, técnico, superior em nível de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado, porventura exigidos para ingresso no serviço público, previsto no respectivo Edital de Concurso Público para o qual o servidor se habilitou, não poderão ser considerados para fins de Adicional por Capacitação.

Art. 30 O efeito financeiro do Adicional por Formação Profissional será devido a partir do mês subsequente da homologação do respectivo diploma/certificado efetuada pela Comissão de Concurso, Processo Seletivo e Plano de Carreira.

SEÇÃO III DA COMISSÃO DE CONCURSO E PROCESSO SELETIVO

Art. 31 A Comissão de Concurso e Processo Seletivo fica renomeada para Comissão de Concurso, Processo Seletivo e Plano de Carreira e além das atribuições existentes terá como objetivo:

I - avaliar, julgar e emitir parecer conclusivo sobre os recursos decorrentes das avaliações com vistas a Progressão por Desempenho;

II - homologar o resultado de cada etapa das Avaliações com vistas à Progressão por Desempenho Profissional e emitir o respectivo conceito sobre o qual o servidor deverá obrigatoriamente ser cientificado;

III - Analisar e homologar, no prazo de 10 (dez) dias úteis, contados da data do recebimento dos títulos apresentados pelo servidor com vistas ao Adicional por Capacitação Profissional e por Formação Profissional.

Art. 32 A Comissão de Concurso, Processo Seletivo e Plano de Carreira será composta por 05 (cinco) membros observando-se na indicação da composição:

I - O Secretário de Gestão Municipal;

II - 03 (três) servidores indicados pelo Prefeito Municipal lotados na Secretaria de Gestão Municipal;

III - 01 (um) servidor indicado pelo Sindicato dos Servidores Públicos Municipal.

Parágrafo Único - A designação dos membros será realizada anualmente, formalizada por Portaria, podendo os mesmos serem reconduzidos.

CAPITULO VII DOS BENEFÍCIOS E DAS DESPESAS

SEÇÃO I DO AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO

Art. 33 Será concedido Auxílio Alimentação como parte integrante da política municipal de valorização do servidor público municipal correspondente a R\$ 140,00 (Cento e quarenta reais) correspondente a carga horária de 40h (quarenta horas).

Art. 34 O auxílio alimentação é parcela de natureza indenizatória e não salarial, sendo vedada a sua incorporação aos salários, vencimentos e remunerações dos servidores municipais; bem como é vedado o seu uso para computo de progressões, reajustes ou outros benefícios pecuniários.

Art. 35 Os valores mensais do auxílio alimentação são uniformes a todos os servidores, observada a carga horária, devendo ser revisados e ou reajustados anualmente, conforme índices oficiais e disponibilidade financeira do município.

CAPITULO VIII DAS REGRAS DE TRANSIÇÃO

Art. 36 Os servidores em exercício cuja função exige Formação mínima em Nível Fundamental ou função que não exige formação profissional, descontadas as agregações por exercício de cargo comissionado ou função gratificada, que possuírem mais de 15 (quinze) anos de serviço na Administração Pública Municipal terão direito a 03 (três) adicionais por capacitação profissional.

Parágrafo Único - A Comissão de Concurso, Processo Seletivo e Plano de Carreira deverá analisar cada caso mediante requerimento do servidor e no caso de deferimento passará a integrar o vencimento a partir do primeiro dia do ano seguinte a vigência da presente Lei.

CAPITULO IX DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 37 Os servidores não efetivos estabilizados pelo art. 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Federal que ingressaram no Município,

suas Autarquias e Fundações, ficam subordinados às normas do presente plano e subsidiariamente as normas da Consolidação das Leis do Trabalho.

Parágrafo Único - As funções exercidas pelos servidores a que se refere o caput serão automaticamente extintas quando vagarem.

Art. 38 Fica assegurado aos servidores efetivos, celetista ou estatutário, o direito a manutenção da incorporação e percepção de vantagens adquiridas com base no § 3º, do artigo 95 e artigos 171 e 172, todos da Lei Municipal nº [1660/1992](#), artigo 5º da Lei Municipal nº [3.046/2007](#) e artigo 55 da Lei Complementar Municipal nº [35/2011](#).

Art. 39 Fica assegurado aos atuais servidores estatutários o direito e os benefícios já adquiridos previstos nas Leis Municipais nºs. [3039/2006](#) e [3172/2008](#).

Art. 40 Compete a Secretaria de Gestão Municipal expedir os atos administrativos complementares necessários à plena execução de presente Lei Complementar.

Art. 41 As despesas decorrentes da aplicação da presente Lei Complementar correrão a conta de dotações próprias consignadas no Orçamento Municipal em vigor.

Art. 42 Esta Lei Complementar entra em vigor na data de sua publicação, produzindo seus efeitos financeiros a partir do primeiro dia do mês subsequente da sua vigência, podendo a mesma ser regulamentada por Decreto.

Art. 43 Ficam revogadas as disposições em contrário, em especial as Leis nº [2.725/2003](#), nº [2.064/1997](#) e nº [3.214/2008](#).

Registre-se e publique-se.

Tubarão, SC, 19 de setembro de 2011.

FELIPPE LUIZ COLLAÇO
Prefeito Municipal em exercício

"PUBLICAÇÃO"

Publicado no Mural Oficial da Recepção do Gabinete do Prefeito na mesma data.

ESTÊNER SORATTO DA SILVA JÚNIOR
Secretário de Gestão Municipal

ANEXO B – Modelo de Avaliação de Desempenho

	Avaliação de Eficácia de Treinamento	
--	---	--

Tipo de Curso: <input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/> On The Job		
Data: / /	Carga Horária:	Critério:
Instrutor/Agente Multiplicador:		
Tema:		
Treinando:		Área:

O Treinamento deverá suprir as necessidades de Competência:

()	Educação	Envolve o desenvolvimento de conhecimentos para melhorar o desempenho, adequando o colaborador as exigências, bem como conceitos informações necessárias à compreensão e ao domínio teórico ou prático de assuntos pertinentes as suas atribuições. Saber o que e como funciona. Ex.: saber como é o funcionamento de uma máquina, realizar uma operação, etc, ou instruções de trabalho.
()	Treinamento	Consiste em saber fazer, aplicar conhecimentos, ou seja, colocar em prática a teoria, solicitando o acompanhamento "on the job" .
()	Habilidade	Adquirir habilidades comportamentais, ou necessidade de desenvolvimento, tais como: liderança, relacionamento, negociação, comunicação, etc.

Pontue o nível de conhecimento antes do treinamento

()1(Excelente)	()2(Muito Bom)	()3(Bom)	()4(Regular)	()5(Ruim)
-----------------	-----------------	-----------	---------------	------------

Pontue o nível de aplicação do conteúdo do treinamento

()1(Excelente)	()2(Muito Bom)	()3(Bom)	()4(Regular)	()5(Ruim)
-----------------	-----------------	-----------	---------------	------------

Pontue o nível dos resultados obtidos posteriormente ao treinamento

()1(Excelente)	()2(Muito Bom)	()3(Bom)	()4(Regular)	()5(Ruim)
-----------------	-----------------	-----------	---------------	------------

Melhorias Apresentadas

Organizacional	Tarefas	Recursos Humanos
Eficácia	Produtividade	Redução Rotatividade
Imagem	Qualidade	Redução Absenteísmo
Relacionamento	Redução de refugos	Mudança de Atitude
Promoveu mudanças	Redução de Custos	Interação com equipe
Conhecimento Técnico	Habilidade (saber fazer)	Predisposição e agilidade
	Redução de Manutenção de máquinas	Redução de Índice de Acidentes

Parecer Final da Chefia (Situação Anterior x Situação Atual)

O Treinamento foi Eficaz: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	
Data:	Assinatura do Responsável:
Este campo deve ser preenchido pelo setor de treinamento	
Análise de Eficácia do Treinamento: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	
Ação:	
Data:	Assinatura do Responsável: