

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS IV**

**MARIA CECILIA CARDOSO
SUZANA DA CONCEIÇÃO VITAL**

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO:
Índice de percepção dos gerentes e subgerentes da SEFAZ,
2008**

**Aracaju – SE
2008**

**MARIA CECILIA CARDOSO
SUZANA DA CONCEIÇÃO VITAL**

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO:
Índice de percepção dos gerentes e subgerentes da SEFAZ,
2008**

**Monografia apresentada ao Núcleo de
Pós-Graduação e Extensão da
FANESE, como requisito para
obtenção do título de Especialista em
Gestão Estratégica de Pessoas.**

**Orientadora: Profª. Esp. Luciana
Cristina Andrade Costa Franco**

**Aracaju – SE
2008**

FICHA CATALOGRÁFICA

Cardoso, Maria Cecília; Vital, Suzana da Conceição

Levantamento de necessidades de treinamento: índice de percepção de gerentes e subgerentes da SEFAZ, 2008/ Maria Cecília Cardoso; Suzana da Conceição Vital.- 2008

37 f.

Monografia (especialização) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – 2008.

Orientação: Esp. Luciana Cristina Andrade Costa Franco

1. Levantamento de Necessidades de treinamento.

CDU 658.3

**MARIA CECILIA CARDOSO
SUZANA DA CONCEIÇÃO VITAL**

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO:
Índice de percepção dos gerentes e subgerentes da SEFAZ,
2008**

Monografia apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Esp. Luciana Cristina Andrade Costa Franco

MsC Álvaro Souto

Maria Cecilia Cardoso Silva

Maria Cecília Cardoso

Suzana da Conceição Vital

Suzana da Conceição Vital

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2008.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, pela oportunidade, discernimento e saúde para concluirmos mais essa etapa de nossas vidas.

Aos nossos familiares pela compreensão, dedicação, incentivo, paciência e amor ao longo da nossa formação. A vocês, o nosso muito obrigada.

A nossa orientadora Luciana Cristina Andrade Costa Franco, por seus ensinamentos, carinho, atenção e profissionalismo demonstrados durante a orientação.

A amiga Suely Sobral, pelo esforço e incentivo na nossa participação nesse curso e durante todo ele, sendo acima de tudo um exemplo de persistência e profissionalismo.

Ao amigo Sérgio Luiz, pela contribuição que nos deu durante a finalização desse trabalho.

A todos os professores do curso de Gestão Estratégica de Pessoas IV, por seus valiosos conhecimentos ao longo dos módulos e a todos os colegas da SEFAZ que sempre foram solícitos e também nos apoiaram muito.

Enfim, a todos que nos ajudaram, diretamente e indiretamente, ao longo do curso.

*As pessoas podem ser
divididas em três grupos:
Os que fazem as coisas
acontecerem; Os que olham
as coisas acontecerem,
e os que ficam se perguntando
o que foi que aconteceu.
(H.J.Brown)*

RESUMO

As reflexões deste trabalho centram-se na percepção do corpo gerencial da SEFAZ - Secretaria de Estado da Fazenda sobre o Levantamento de Necessidades de Treinamento, tendo como principal objetivo, analisar especialmente o nível de participação, conhecimento e satisfação deles com relação a esse processo, realizando para isso, uma pesquisa que abordou o perfil dos entrevistados e a opinião deles com relação a alguns aspectos do Levantamento de Necessidades de Treinamento. Essas informações contribuíram para verificar que a importância do Levantamento de Necessidades de Treinamento é entendida pelo grupo gerencial, porém a grande dificuldade está na alta rotatividade dessa equipe, gerando uma série de modificações nos objetivos, resultados e caminhos a serem seguidos pelos fazendários e pela organização como um todo. Uma boa notícia é a definição do Planejamento Estratégico que irá nortear os trabalhos da equipe, auxiliando inclusive aos gestores no desdobramento das ações e resultados a serem alcançados, além disso, observou-se a necessidade da realização de trabalhos futuros que venham a ampliar esse grupo observado, incluindo a base e a cúpula da SEFAZ, fazendo uma análise comparativa das visões desses grupos.

Palavras-chave: Educação. Treinamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT

The reflections of this work focus on the management's perception of the body SEFAZ - *Secretaria de Estado da Fazenda* on the Survey of Training Needs, with the main goal, especially analyse the level of participation, knowledge and satisfaction with their relationship to that process, so, a search which raised the profile of those interviewed and view them with respect to some aspects of the Survey of Training Needs. Such information contributed to verify that the importance of the Survey of Training Needs is perceived by management group, but the great difficulty lies in the high turnover of this team, generating a series of modifications to the goals, results and paths to be followed by civil servant and the organisation as a whole. Good news is the definition of Strategic Planning that will guide the work of the team, including helping to managers in the deployment of actions and results to be achieved, moreover, there was the need for further work that will extend this group observed, including the base and dome of SEFAZ, making a comparative analysis of the views of these groups.

Keywords: Education. Training and Development.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Conhecimento do LNT	28
GRÁFICO 2 – Pontos Fortes do LNT.....	29
GRÁFICO 3 – Participação no LNT.....	30
GRÁFICO 4 – Identificação de Necessidade de Treinamento do Grupo.....	30
GRÁFICO 5 – Identificação da Própria Necessidade de Treinamento.....	31
GRÁFICO 6 – Importância do LNT.....	32
GRÁFICO 7 – Grau de Satisfação com o Atual Modelo.....	32
GRÁFICO 8 – Grau de Satisfação com os Resultados Obtidos.....	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1	Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas.....	12
2.2	Educação Formal x Educação Corporativa	14
2.3	Treinamento e Desenvolvimento	15
2.3.1	Conceitos	15
2.3.2	Desenvolvimento de Pessoas X Desenvolvimento Organizacional.....	17
2.3.3	O Treinamento e Desenvolvimento na Área Pública.....	18
2.3.4	Fluxograma de Treinamento e Desenvolvimento.....	19
2.4	Levantamento de Necessidades de Treinamento	20
2.4.1	Níveis de Análise do LNT.....	21
2.4.2	Meios Utilizados	23
3	METODOLOGIA	25
4	ANÁLISE DE DADOS COLETADOS.....	27
4.1	Perfil dos Entrevistados	27
4.2	Levantamento de Necessidades de Treinamento	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
	APÊNDICES .	
	APÊNDICE A - Questionário	
	ANEXOS	
	ANEXO A – Organograma da SEFAZ	
	ANEXO B – Portaria 192 / 2008	

1 INTRODUÇÃO

O que mais se busca nas organizações é o envolvimento dos colaboradores nas tarefas e objetivos da empresa, e o diferencial hoje, são as pessoas, pois é através de pessoas qualificadas que uma empresa se mantém firme para atuar num mercado demasiadamente competitivo, composto por clientes cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos.

Embora nem todas as organizações busquem aperfeiçoar o Treinamento e Desenvolvimento, sabe-se que as que realmente acreditam no seu potencial humano só têm colhido resultados favoráveis e compatíveis, ou seja, o desenvolvimento contínuo e eficaz de seus colaboradores tem gerado maior produtividade e rapidez no cumprimento dos objetivos.

No Serviço Público os treinamentos, são na maioria dos casos, oferecidos sem um estudo prévio e criterioso de suas reais necessidades, sendo raras as instituições que investem em um sistema próprio associado a metas organizacionais. É com essa preocupação, que a SEFAZ – Secretaria de Estado da Fazenda, possui hoje, um setor chamado SUBDEP – Sub Gerência de Desenvolvimento e Planejamento de Pessoas, diretamente ligado à Gerência de Desenvolvimento de Pessoas, que tem como principal função planejar, elaborar e acompanhar os planos de ação para o desenvolvimento de pessoas, assim como, organizar, controlar, executar cursos de formação, treinamento, aperfeiçoamento e integração aos seus funcionários. A proposta é transformar essa unidade, hoje SUBDEP, na ESAFAZ – Escola de Administração Fazendária, visando propiciar o aperfeiçoamento e reciclagem dos Auditores Técnicos de Tributos e dos Servidores Administrativos da Secretaria de Estado da Fazenda, mediante o PDSF - Programa Permanente de Desenvolvimento do Servidor da Administração Fazendária regulamentado através de portaria nº 192 de 21/02/2008.

Observa-se que é impossível uma instituição ser dinâmica, se as pessoas que a compõem não o são. É necessário buscar o equilíbrio, mas sem deixar de movimentar-se e evoluir. Promover uma cultura, na qual se perceba a mudança como oportunidade e não como repressão, é um processo de aprendizado contínuo,

e todos devem colaborar, considerando em princípio, que não é apenas uma questão de recursos econômicos e sim de uma nova filosofia e mentalidade.

Capacitar pode ser entendido como uma forma de fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, estimulando assim a mudança de atitudes. E isso, com o objetivo destas pessoas buscarem o verdadeiro sentido da educação, que é desenvolver a capacidade física, intelectual, e moral do ser humano, levando este a uma integração e interação com o meio que o cerca, podendo refletir criticamente sobre as mudanças ocorridas em sua volta e dessa reflexão tomar decisões eficazes.

Assim, a capacitação e o desenvolvimento dos funcionários surgem como uma estratégia fundamental para uma mudança organizacional que objetiva essa satisfação, tanto do funcionário que trabalhará melhor, como do cliente que receberá melhores serviços. E é através deste contexto, que se propôs demonstrar, através deste trabalho, a importância de capacitar as pessoas dentro de uma organização, enfatizando as vantagens e os pontos chaves, para um eficaz planejamento de T&D.

Apesar de se ouvir falar muito em treinamento, educação, desenvolvimento de pessoas e que o capital humano é fundamental nas organizações, ainda são poucas as práticas das empresas quanto a desenvolvimento intelectual. Chiavenato (1996, p. 180) afirma que, "O êxito de uma empresa depende do aumento da qualidade de seus produtos e serviços, isto é, da sua competitividade [...] e a competitividade depende de seu pessoal".

O processo de aprendizado organizacional não é feito de uma hora para outra. Cabe aos profissionais da área de recursos humanos, juntamente com o apoio da alta administração da empresa, fazer um detalhado planejamento, enfatizando os verdadeiros objetivos da organização a ser alcançado, como também, buscar, ao máximo, que o processo de capacitação se torne um investimento feito pela empresa e que, após o seu término, traga benefícios concretos para a organização e para seus colaboradores.

Todo processo de capacitação só alcançará sucesso, se antes, for realizado um levantamento com os colaboradores, no sentido de diagnosticar as próprias necessidades, ou seja, saber o que as pessoas que trabalham na organização estão precisando para aprimorar o desenvolvimento do seu trabalho.

Na SEFAZ, já foram utilizados vários modelos de LNT, sendo que, atualmente utiliza-se o questionário como forma de colher as informações

necessárias, ou seja, através de reuniões com gerentes e subgerentes, explica-se e entregam-se os questionários e após um período concedido para que se reúnam com sua equipe, busca-os já respondidos e faz-se a compilação dos dados para que logo após seja elaborado o planejamento semestral dos treinamentos solicitados, de acordo com períodos de realização e quantidade de vagas, relacionando-os de acordo com as áreas a que se destina.

Levando em consideração que é cada vez mais visível à necessidade de se manter o quadro de funcionários e colaboradores atualizados e aptos a acompanhar as evoluções tecnológicas e informativas, o presente trabalho pretende destacar aspectos importantes sobre o treinamento, e em especial a primeira etapa o Levantamento das Necessidades de Treinamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será apresentado o conceito de Gestão de Pessoas, resultado de uma evolução da tradicional Administração de Recursos Humanos (ARH), serão mostradas as características e o novo perfil dessa área que tem contribuído com o resultado das organizações bem-sucedidas, juntamente com o desenvolvimento tecnológico, a globalização, a busca pela qualidade e produtividade. Também serão explicitados aspectos importantes sobre Treinamento, Desenvolvimento de Pessoas e de Organizações dando ênfase ao Levantamento de Necessidade de Treinamento, buscando sempre correlacionar à instituição aqui estudada (SEFAZ/SE) ao grupo observado.

2.1 Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas

A Administração de Recursos Humanos (ARH) emerge no ambiente empresarial brasileiro, desde o início da revolução industrial, passando por fases distintas, que segundo Gil (1994, p. 154) foi marcada por alguns acontecimentos até chegar ao final dos anos 90, com mudanças nos cenários econômico, político e social.

Com a globalização, as empresas tiveram que se adaptar à nova realidade e aumentaram-se as exigências à área de recursos humanos, fala-se agora em administração de pessoas, com uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos, dotados de habilidades, conhecimentos e atitudes, gerando uma necessidade de se passar à administração com pessoas, considerando-as parceiros, colaboradores, peças fundamentais que detêm o conhecimento do negócio, agentes proativos, empreendedores, momento esse que aqui chamamos Gestão de Pessoas.

De acordo com Chiavenato (2004), a área de RH passou por três etapas distintas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, sendo cada abordagem ajustadas aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações. Estamos na era da Informação, surgem as equipes de gestão com pessoas. As tarefas operacionais e burocráticas são

terceirizadas, nessa era, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser uma vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

A Administração de Recursos Humanos é uma área especializada da ciência da administração que coordena e desenvolve ações com a finalidade de promover a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua lucratividade. (Gil, 1994).

Como se observa, dentro de seu campo de atuação, o Sistema de Recursos Humanos é uma área específica que funciona de forma ordenada e interage com outros importantes subsistemas contribuindo efetivamente para a consecução das metas organizacionais. Gil (1994, p.19) classifica em cinco os subsistemas do sistema de administração de recursos humanos: suprimento, aplicação, manutenção, capacitação e desenvolvimento e controle e avaliação.

Gil apud Silva (2008, p.19), destaca as atividades referentes a cada um desses subsistemas, a saber:

Subsistema de Suprimento: identifica as necessidades de pessoal, realizando pesquisa de mercado de recursos humanos e recrutamento e seleção;

Subsistema de Aplicação: Analisa descrição dos cargos, planejamento e alocação interna de pessoal e plano de carreiras;

Subsistema de Manutenção: administra salários, benefícios, higiene e segurança do trabalho;

Subsistema de Capacitação e Desenvolvimento: treinamento e desenvolvimento pessoal e organizacional;

Subsistema de Controle e Avaliação: avaliação desempenho, banco de dados, sistema de informação e auditoria de recursos humanos.

A Gestão de Pessoas é uma atividade que deve ser executada por todos gestores de uma dada organização, contando com o apoio do seu setor de recursos humanos, tendo como finalidade alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização. Apesar da disseminação em tempos recentes dos cursos de gestão de pessoas, tal prática ainda é confundida com uma atividade ou mesmo como parte do setor de recursos humanos. De certa maneira, gestão de pessoas é um modelo de gestão das organizações em substituição aos modelos anteriores, os quais foram úteis à época em que as sociedades mais avançadas ainda estavam escoradas em um sistema econômico tipicamente industrial.

Na gestão organizacional, é chamado recursos humanos ao conjunto dos empregados ou dos colaboradores dessa organização. Assim a função que o empregado ocupa deve propiciar a aquisição, o desenvolvimento e o uso das informações transformando-as em conhecimento para organização. Estas tarefas podem ser realizadas por uma pessoa ou um departamento (profissionais em recursos humanos) ou junto dos diretores da organização.

O objetivo básico que persegue a função de Recursos Humanos com estas tarefas é alinhar as suas políticas com a estratégia da organização.

Gestão de Pessoas contempla um processo que inicia na contratação e termina na aposentadoria ou demissão. Gestão de Pessoas é um termo moderno que redefine o papel dos Recursos Humanos.

2.2 Educação Formal x Educação Corporativa

Segundo Chiavenato (1983, p.286) “[...] educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos”. O que se vem observando ao longo dos anos na prática da educação seja ela formal ou corporativa está sobretudo no encontro da teoria e da prática.

A primeira diferença que se observa decorre do conceito de contexto, diz Bonilauri (2008). Enquanto a educação formal tem como contexto o universo das categorias que constituem o ambiente social mais amplo, a educação corporativa tem como contexto o ambiente restrito da organização, logo depreende-se que a grande diferença reside na destinação do aluno ou intenção necessária do ensino.

Na escola o que se espera é a formação de indivíduos socialmente capazes de utilizar os saberes adquiridos, enquanto na empresa, espera-se formar um sujeito integrado a cultura e aos valores da organização, capaz de reverter os conhecimentos adquiridos em prol da mesma.

Apesar da educação formal poder oferecer às organizações, cursos e programas destinados ao aperfeiçoamento e à especialização profissional, em nível de graduação, pós-graduação, sequenciais ou de extensão, a educação corporativa surge e está crescendo rapidamente para atender a chamada educação continuada, que tem por finalidade o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, para atender as estratégias organizacionais, gerar novas

oportunidades e dar novo ânimo.

A educação em geral está dividida em: educação social, religiosa, cultural, política, moral e profissional. A educação que visa o preparo do homem para a vida profissional compreende três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas, segundo Chiavenato (1983, p. 287)

- Formação Profissional – é a educação profissional que prepara um homem para uma profissão;
- Aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional – é a educação profissional que aperfeiçoa o homem para uma carreira dentro de uma profissão;
- Treinamento - é a educação profissional que prepara o homem para um cargo ou função.

2.3 Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento na esfera da moderna organização assume hoje novos contornos e crescente relevância em função das competências requeridas para manutenção de um bom nível de produtividade e competitividade. Neste cenário, acentua-se a ênfase no fator humano, onde o treinamento se apresenta como um processo contínuo visando ao desenvolvimento de pessoal, contribuindo significativamente para elevar o nível de desenvolvimento organizacional, se constituindo em um eficiente recurso estratégico na atualidade.

2.3.1 Conceitos

Modernamente, o treinamento é tido como um meio de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de alcançar os objetivos da organização. Assim, pode-se afirmar que o treinamento é uma fonte de lucratividade, é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes.

Baseando-se nos princípios da National Industrial Conference Board, apud Fontes (1987, p. 20), “[...] o treinamento tem por fim ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obter o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização”.

Um conceito bastante simples sobre treinamento foi proposto por Boog (1994, p. 67), “[...] no caso específico de nossas empresas ocidentais, o termo passou a designar o processo de preparar pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho”. Na visão do autor, usando-se métodos mais ou menos sistemáticos, o processo leva alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina.

Em outras palavras e num sentido mais amplo, Carvalho (1997, p. 154) identifica o treinamento como sendo “[...] um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo”

Diante dos conceitos expostos sobre treinamento, observa-se que este é um processo que exige planejamento para sua execução, já que transmite ao indivíduo treinando, conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de atividades e até para melhor conduzir a organização.

Além disso, outras necessidades de treinamento são evidenciadas à medida que cresce a sofisticação técnica dos profissionais de treinamento, em virtude do aumento da complexidade das nossas organizações. Isso não significa, no entanto, o abandono do que foi dito anteriormente: de saber o que se quer ensinar, diagnosticar quem será treinado, dispor situações de ensino e verificar os resultados. Sobre essa questão, Carvalho (2001, p.11) afirma que:

o desenvolvimento contínuo e integral do indivíduo processa-se através de três principais fatores: educação, que é a contínua reconstrução da experiência pessoal de cada um de nós por toda a vida; instrução, que é a formalização do processo educativo em seus vários graus e o treinamento cuja finalidade central é proporcionar ao indivíduo um desempenho adequado em seu trabalho.

O treinamento deve estar intimamente ligado às necessidades da organização. À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente, o treinamento deverá atender a essas novas demandas. As freqüentes mudanças que as organizações vêm enfrentando exigem do profissional conhecimentos e atitudes que até então não eram solicitados. As mudanças tecnológicas principalmente devem vir acompanhadas de novos comportamentos e atitudes, para isso, o treinamento pode ser utilizado como uma importante

ferramenta para atingir os desafios almejados.

Assim observa-se a definição de Chiavenato (1999, p. 295) quando afirma:

treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos Recursos Humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

2.3.2 Desenvolvimento de Pessoas x Desenvolvimento Organizacional

É importante fazer uma distinção entre os termos treinamento, desenvolvimento e educação, já que freqüentemente são entendidos como sinônimos. O treinamento representa os esforços das organizações para disponibilizar situações de aprendizagem que favoreçam o desempenho no trabalho, a educação refere-se às estratégias de aprendizagem desenvolvidas visando o preparo do indivíduo para um trabalho diferente do atual em um futuro próximo e o desenvolvimento é um conjunto de ações que promove o crescimento individual, não estando necessariamente relacionado ao trabalho atual ou futuro.

Verificamos que, apesar de relacionados, estes termos apresentam algumas diferenças básicas e que são importantes para compreensão do tema em questão. Enquanto o treinamento é toda e qualquer atividade que vise à qualificação (formação ou aperfeiçoamento) do pessoal da organização, a educação utiliza estratégias de aprendizagem, visando à mudança no comportamento baseada na experiência; já o desenvolvimento representa o produto final do treinamento. Nesse ínterim, é importante ressaltar que o desenvolvimento pode ocorrer em dois níveis: no organizacional ou no individual.

Quando o desenvolvimento ocorre em nível organizacional, obtém-se um crescimento no desempenho da organização; enquanto que em nível individual, observa-se que o crescimento está relacionado ao próprio funcionário, representando uma expansão das suas habilidades e a utilização total das suas capacidades e aplicação do seu conhecimento e experiência para a resolução de novas e diferentes situações.

O Desenvolvimento de Pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento, suas atividades estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da

melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

2.3.3 O Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas na Área Pública

Depois de termos navegado amplamente nos conceitos de T&D, o objetivo agora é apresentar um breve panorama do caminho que a área pública no Brasil está seguindo para se alinhar aos novos tempos em especial na gestão de pessoas (treinamento e desenvolvimento), bem como os desafios a serem superados.

Os administradores da área pública precisam estar atentos e preparados para desenvolver e motivar suas equipes, uma vez que elas representam a mola-mestre das organizações. Duas são as razões que justificam essa reflexão: A primeira é a utilização dos recursos públicos, o gerenciamento e à manutenção de serviços essenciais para o conjunto da população e a outra razão é o número total da oferta de emprego público no país que representa 11%, considerando as três esferas do governo.

Observamos que o setor público passou por um período de desvalorização da sua importância e de estigmatização do seu perfil. Na busca do resgate do papel do serviço público é que a gestão de pessoas aparece como uma alternativa na sustentação dessa empreitada.

Atualmente, é grande o interesse pelo tema no setor público, e a maioria das organizações vem revendo seus modelos de desenvolvimento de pessoas, e em especial o desenvolvimento de gestores, já que os mesmos são responsáveis pela condução e participação no desenvolvimento das equipes e da mudança cultural necessária no setor.

Ainda há muitos casos de instituições sem verba definida para a manutenção de programas de desenvolvimento de pessoas, além de outros fatores limitadores dessa prática como prevalência de interesses políticos em detrimento de objetivos estratégicos, falta de continuidade dos programas desenvolvidos e ausência de liberdade de decisão, de atuação e de investimentos em T & D. Para superar esses fatores surgem os programas de educação corporativa e as parcerias entre órgãos públicos e instituições, como universidades públicas e privadas.

Dentro desse contexto de transformação que a área pública vem passando, exige-se um novo perfil de profissional, ou seja, mais preparado para mudanças, dispostos e capacitados a enfrentar os desafios resultantes do foco nos resultados e do alinhamento às estratégias das organizações. Uma grande mudança decorre dessa transformação, o deslocamento do foco da gestão de pessoas que deixou de ser restrito ao “controle” de pessoal e voltou-se ao desenvolvimento mútuo, aumentando a participação das pessoas na estratégia dos negócios e nada melhor para conseguir fazer essa passagem senão seguir o fluxograma de T & D.

2.3.4 Fluxograma de Treinamento e Desenvolvimento

Em termos amplos, o treinamento envolve necessariamente um processo composto de quatro etapas, segundo Chiavenato (1983, p. 291):

- Levantamento de necessidades de treinamento (Diagnóstico);
- Programação de treinamento para atender às necessidades (Planejamento);
- Implementação e desenvolvimento (Execução);
- Avaliação dos resultados (Avaliação).

Essas quatro etapas formam um processo cíclico, cuja seqüência é mostrada a seguir:

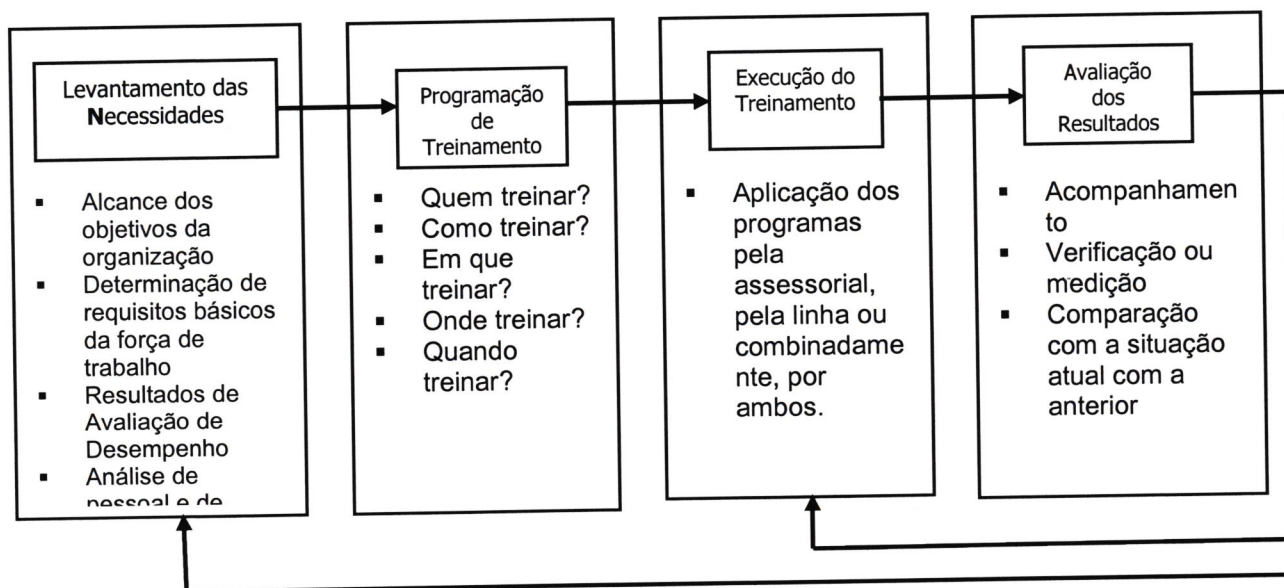


Figura 1 – Etapas do Processo de Treinamento

FONTE: Chiavenato, 1983, p. 290

As necessidades de treinamento devem ser levantadas na 1ª etapa do programa. Como nem sempre são claras, precisam ser diagnosticadas a partir de levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las. As necessidades de treinamento são identificadas em face do despreparo das pessoas e indica um descompasso entre o que deveria ser e o que realmente é. À medida que essas necessidades são observadas e eliminadas, o treinamento se transforma em benefício para os funcionários, para a organização e, sobretudo, para o cliente.

Boog (1994, p.67) ao abordar o processo de treinamento, foi incisivo e enfatizou: "É preciso saber o que queremos que alguém aprenda, diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar situações que possibilitem o aprendizado, verificar os resultados". O autor ressalta a importância do levantamento de necessidades de treinamento, da definição da programação, da operacionalização e da verificação dos resultados.

2.4 Levantamento de Necessidades de Treinamento

O levantamento é o diagnóstico, o mais completo possível, das necessidades de treinamento, do estado geral da empresa e dos que nela atuam. Trata-se de uma sondagem, visando ao estabelecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas, ou melhorar o empenho. Segundo Macian (1987, p.28), o levantamento de necessidades não pode ser visto sob enfoque estático. Deve-se conhecer a estrutura, a atuação das pessoas e o contexto ambiental, para que se possa abranger na pesquisa:

- Organização: sua ideologia, política de ação, nível de desenvolvimento tecnológico, postura em relação a treinamento, áreas que apresentam problemas mais sérios de desempenho;
- Indivíduos: qual o seu grau de envolvimento com os objetivos da empresa, qual o grau de capacitação profissional, com que frequência apresentam sugestões ou demonstram uma atuação participativa, etc.;
- Ambiente: como a empresa se situa no mercado, qual a imagem que o público tem da organização, etc.

Segundo Boog (1994, p.144), "[...] deve -se ter uma pesquisa permanente e contínua para tal. O importante é que haja captação de informações que permitam delinear um objetivo claro e, assim, planejar as ações de treinamento".

Os principais problemas que apontam para o levantamento das necessidades de treinamento, segundo Ferreira (1989, p. 24), são:

Reclamações do consumidor; demoras causadas por erros de produção; baixa produção; tempo excessivo no cumprimento de serviços e ordens; faltas excessivas; número exagerado de pedidos de licença; alto turnover, principalmente nos 6 primeiros meses de admissão; altos custos de manutenção em equipamentos; danificação de equipamentos; excesso de burocracia; desconhecimento das normas de segurança no trabalho; dificuldade de comunicação.

Toda alteração que ocorra dentro da organização, resultará em outras necessidades de treinamento. Ainda que previstas, tais alterações, promoverão mudanças nas habilidades e comportamentos funcionais. O mesmo autor referenciado afirma que, geralmente, as mudanças que provocam necessidades de treinamento são: “expansão da empresa e admissão de novos empregados; alteração na política da empresa; modernização dos equipamentos; comercialização de novos produtos”.

2.4.1 Níveis de Análise do LNT

O mais difícil no levantamento das necessidades de treinamento é escolher qual o melhor método ou processo para selecionar os problemas relacionados com o desempenho humano. Segundo Chiavenato (1983, p. 293), o LNT pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise, como pode ser observado no quadro abaixo:

QUADRO 01

Os Três Níveis de Análise no Levantamento das Necessidades de Treinamento

Nível de Análise	Sistema Envolvido	Informações Básicas
Análise Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos Organizacionais e Filosofia de Treinamento
Análise dos Recursos Humanos	Sistema de Treinamento	Análise da Força de Trabalho (Análise das Pessoas)
Análise de Operações e Tarefas	Sistema de Aquisição de Habilidades	Análise das Habilidades, Capacidades, Atitudes, Comportamentos e Características pessoais exigidos pelos cargos (Análise dos cargos).

Fonte: Chiavenato (1983, p. 293)

1º Nível: Análise organizacional - Neste nível, devem-se avaliar todos os fatores como comportamento da organização, como se faz e a que se deve seu crescimento, força de trabalho, clima organizacional. Na verdade, a análise organizacional envolve, não só o estudo da organização como um todo, mas também o ambiente sócioeconômico e tecnológico com o qual a organização está interagindo.

Na medida em que a organização cresce, suas necessidades mudam. Conseqüentemente o treinamento deverá atender às novas demandas organizacionais. Assim, é muito importante que se faça periodicamente um levantamento das necessidades de treinamento, para analisá-las e estabelecer novos programas que venham a satisfazê-las.

2º Nível: Análise dos recursos humanos - É importante conhecer se os recursos humanos atuais são suficientes em qualidade e quantidade para os objetivos atuais e futuros da empresa. Quando se analisa os recursos humanos de uma organização, visando identificar as necessidades de treinamento, é importante que não se faça apenas um estudo da produção e dos custos, mas também dos esforços para se conseguir os resultados destes dados, pois pressupõe-se que seus empregados possuam habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o desempenho de suas funções.

3º Nível: Análise das operações e tarefas – Esta análise, segundo Chiavenato (1995, p. 135), é feita ao nível do cargo, tendo como fundamento os requisitos exigidos pelo cargo e seu ocupante. Essa análise serve para determinar os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos e as características de personalidade requeridas para o desempenho do cargo.

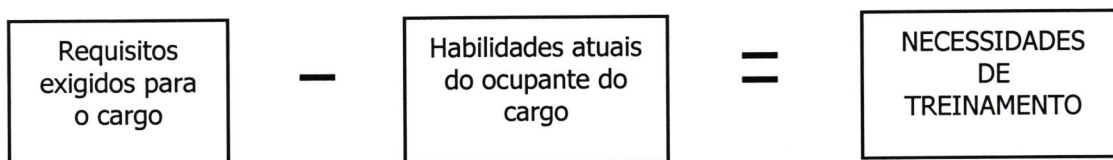


Figura 2 – Análise das Necessidades de Treinamento

Fonte: Chiavenato (1995, p. 135)

Na verdade, o objetivo maior da análise das operações é de demonstrar como os indivíduos devem se comportar de maneira que venham desempenhar eficazmente as funções de seus cargos.

Desta forma, conforme o nível de análise, as necessidades de treinamento não só podem construir as oportunidades que a organização pretende aproveitar em termos de mercado ou tecnologia e a preparação de indivíduos para as mudanças ou inovações, mas também as tarefas ou operações que devem ser executadas.

As formas mais indicadas para o levantamento das necessidades de treinamento são aquelas que abrangem a organização em seu todo. O levantamento deve envolver as chefias e seus subordinados nas diversas áreas, para que se tenha uma interação entre os setores da dinâmica (atual ou futura) interna da empresa.

2.4.2. Meios Utilizados

Os principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento estão no quadro abaixo:

QUADRO 02

Meios para o Levantamento das Necessidades (LNT)

Avaliação do Desempenho	É possível descobrir não apenas os empregados que vêm executado suas tarefas abaixo de um nível satisfatório, mas também averiguar os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento
Observação	Verificar onde haja evidência de trabalho ineficiente, como excessiva quebra de equipamento, atraso em relação ao cronograma, perda excessiva de matéria-prima, número acentuado de problemas disciplinares, alto índice de ausências, turnover elevado, etc.
Questionários	Pesquisa através de questionários e listas de verificação (check lists) que coloquem em evidência as necessidades de treinamento.
Solicitação de Supervisores e Gerentes	Quando a necessidade de treinamento atinge um nível muito alto, os próprios gerentes e supervisores tornam-se propensos a solicitar treinamento para o seu pessoal.

Fonte: Chiavenato (1983, p. 296)

Observa-se que todo o processo de treinamento deve possuir as características de generalização, procurando não particularizar, de maneira que os envolvidos sejam capazes de atender a sua instituição. A forma como se venha fazer o levantamento, deverá ser de tal maneira que incentive os indivíduos a

participarem espontaneamente, adquirindo, assim, informações fidedignas.

Carvalho e Nascimento (2002, p.159) são unânimes ao afirmar que a análise da empresa deve apresentar um quadro efetivo da situação da organização com base nos recursos humanos disponíveis para alcançar suas metas, e passam a descrever possíveis questões que uma pesquisa organizacional bem estruturada deve responder:

- os RH da empresa são suficientes, bem preparados e adequados para a plena execução dos objetivos organizacionais?;
- há, em todos os níveis da companhia, uma utilização plena e eficiente dos recursos físicos, da produtividade do pessoal, da qualidade do produto e/ou serviço e das relações com o mercado?;
- o clima da empresa possibilita aos empregados executar suas atribuições de modo eficiente?

Os referidos autores sugerem ainda que o sucesso do diagnóstico empresarial, à luz do treinamento depende de alguns fatores. É indispensável orientar cada empregado, quanto à melhor maneira de responder determinado tipo de instrumento de análise, motivar os funcionários para responder ao diagnóstico, informando-os que se trata de um empreendimento que objetiva a implantação de um sistema de treinamento, fazer o levantamento de dados da pesquisa de maneira objetiva, imparcial e racional, delineando situações onde o desempenho profissional preocupa e, sobretudo os dados da pesquisa devem servir de base para elaboração de políticas de treinamento da empresa.

Tendo observado todos esses fatores, possivelmente teremos alcançado êxito no sistema de T&D, já que o processo irá iniciar de forma correta e com a participação efetiva de todos. E como abordamos aqui nesse trabalho o LNT é a etapa que baliza todos os trabalhos que serão desenvolvidos não só no tocante a T&D, mas também, ao sistema de avaliação de desempenho, às políticas de remuneração e a análise de clima e cultura da organização.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho tratou-se de uma pesquisa exploratória por acreditar que a mesma apresenta-se adequada para propiciar uma visão ampla referente ao objetivo da investigação, com uma abordagem qualitativa e quantitativa uma vez que segundo Triviños (1995, p. 118) uma complementa a outra, no momento em que favorece na apreensão de dados objetivos e subjetivos.

O Universo da Pesquisa deu-se na Secretaria de Estado da Fazenda de Sergipe – SEFAZ, onde para tanto foi utilizado como sujeito de pesquisa os gerentes e subgerentes das mais diversas áreas por acreditar que sejam facilitadores da coleta dos dados necessários a conclusão da mesma, tornando-se viável a aplicação da pesquisa considerando o fato de termos acesso ao processo, visto que, nós autoras trabalhamos no setor responsável (SUBDEP), e conhecemos a organização e seus servidores.

O planejamento amostral foi efetuado considerando a estratégia sugerida por Barbetta (2004), considerando um erro de 5%, onde chegou-se a um total de 40 gerentes e subgerentes numa população de 42 pesquisados, sendo realizada nos meses de abril/maio 2008.

$$n = N \times n_0 / N + n_0 \qquad n_0 = 1 / E_0^2$$

Onde: N tamanho (número de elementos) da população;
n tamanho (número de elementos) da amostra;
n₀ aproximação inicial para tamanho da amostra;
E₀ erro amostral tolerável.

Os questionários (modelo em apêndice), foram aplicados em unidades de diferentes setores as Secretaria, sendo que, todas se encontram no âmbito da SEFAZ, todavia é importante destacar que foi eleito como critério de exclusão os gerentes e/ou subgerentes que não se dispuseram a responder o instrumento de coleta, bem como aqueles que amparados pela Lei n. 7.783/89 estiveram em greve no período de coleta, conseguindo assim aplicar somente o número de 34 questionários representando 80 % da população total.

Com relação aos procedimentos de coleta de dados a mesma deu-se em dois momentos, um teórico e outro empírico. O primeiro foi realizado através de um levantamento bibliográfico o que permitiu a apreensão de conhecimentos necessários para o entendimento da temática. O segundo momento correspondeu à efetivação da aplicação de questionário montado através da escala de Likert por entender que permite maior opções de respostas aos entrevistados.

Após a etapa da coleta, deu-se a análise dos dados, onde primando pela qualidade da ação foi eleita a análise estatística, com tabulação dos dados graficamente representados através do sistema SPSS (Statistical Package for the Social Sciences - Pacote Estatístico para as Ciências Sociais), o que favoreceu o alcance do objetivo proposto.

4 ANÁLISE DE DADOS COLETADOS

Nesta seção, teremos como objetivo analisar a percepção dos gerentes e subgerentes com relação ao processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento da SEFAZ. Os resultados da pesquisa estarão organizados por tópicos. Cada resultado será apresentado e imediatamente discutido.

4.1 Perfil dos Entrevistados

Com relação ao perfil dos entrevistados pode-se perceber que a maior parte da população pesquisada é do sexo masculino (58,82 %), encontra-se na faixa etária acima de 41 anos (79,41%). Verifica-se também que a maioria dos entrevistados tem mais de 20 anos de SEFAZ (57,58%) e percebe-se a existência de um percentual considerável de entrevistados entre 01 e 05 anos de empresa (12,12%), sendo uma explicação para este resultado, o fato de ter tido mudança gerencial no quadro da SEFAZ no ano de 2007, o que contribuiu para o surgimento desse indicador.

Fazendo uma análise do nível de escolaridade do grupo observado, chegamos a um percentual de (44,12%) entrevistados com pós-graduação e (23,53%) com nível superior, o que demonstra o alto nível de escolaridade do corpo gerencial.

4.2 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

GRÁFICO 1
Conhecimento do Levantamento de Necessidades (LNT)

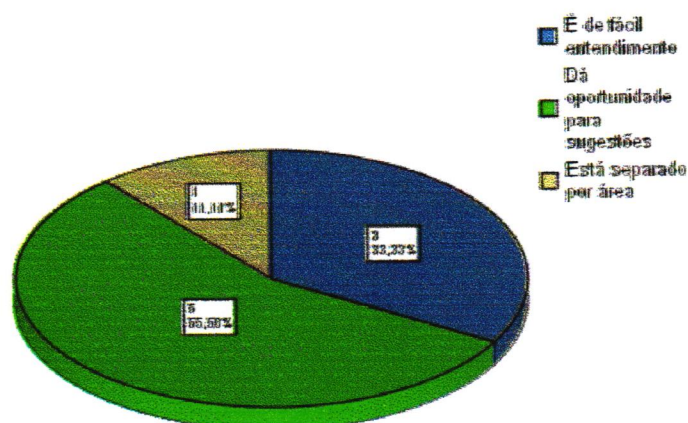


Fonte: (Dados da Pesquisa)

Para análise desse quesito foram escolhidas algumas variáveis que pudessem representar todo o tópico, que trata da percepção do LNT na SEFAZ por parte dos gerentes e subgerentes.

De acordo com o resultado exposto no gráfico acima se observa que 76,47% dos gerentes e subgerentes conhecem o LNT, logo se acredita ser este um processo reconhecido dentro da SEFAZ. Outra informação importante retratada, é que 23,53% dos entrevistados apontam não conhecer o LNT, o que nos leva a acreditar ser isso resultado do processo de rotatividade do serviço público através de cargos em comissão e de mudança de chefia, fatos estes observados no perfil dos entrevistados, ou seja, muitos gerentes e subgerentes estão nos cargos há pouco tempo.

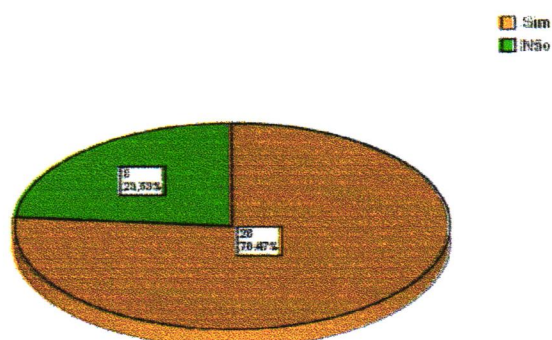
GRÁFICO 2
Pontos Fortes do LNT



Fonte: (Dados da Pesquisa)

Observando o gráfico acima, obtiveram-se indícios sobre os pontos fortes do LNT são eles: 55,56% responderam que o LNT na SEFAZ dá oportunidade de sugestões, 33,33% disseram que é de fácil entendimento, o que facilita o preenchimento do instrumento de análise e, 11,11% responderam que está separado por área específica: SUPERAF – Superintendência de Administração e Finanças, SUPERFIP – Superintendência de Finanças Públicas, SUPERGEST – Superintendência de Gestão Tributária, GERTEC – Gerência de Tecnologia e COMUNS (Cursos ofertados a todos os servidores sem distinção).

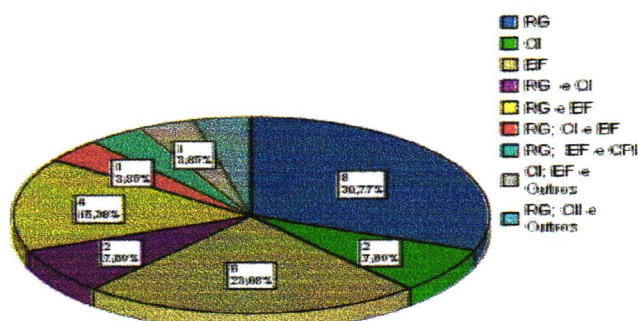
GRAFICO 3
Participação no Levantamento de Necessidades (LNT)



Fonte: (Dados da Pesquisa)

Como se pode ver, o resultado do gráfico 3 coincide com o gráfico 1, o que possibilita levar a conclusão de que as pessoas que conhecem o LNT também já participaram do processo.

GRAFICO 4
Identificação das Necessidades de Treinamento

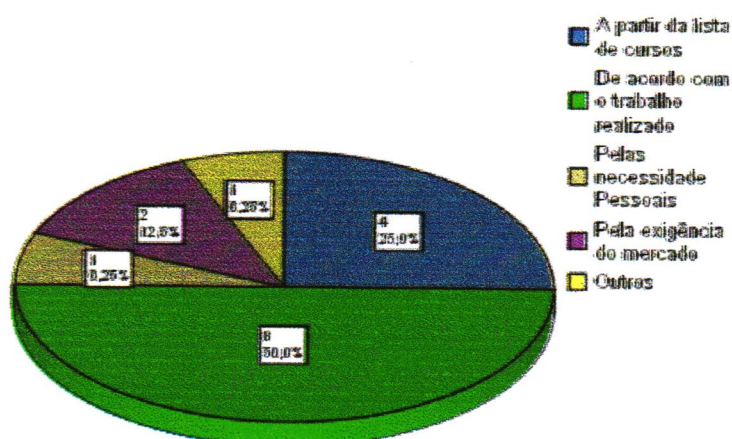


Fonte: (Dados da Pesquisa)

Legendas: RG – Reunião com o grupo; CI – Contato individual; EF – Entrega de formulário; e CPI – Com sua própria indicação.

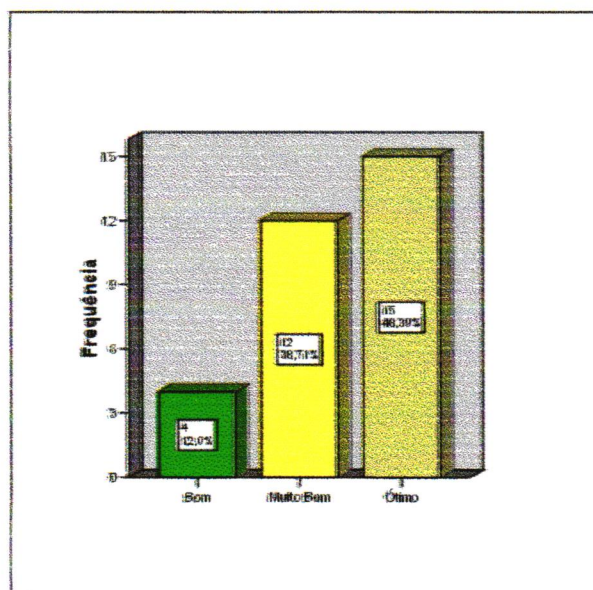
Em relação a identificação da necessidade de treinamento do grupo (61,54%) do total das respostas demonstram que os recursos mais utilizados para auxiliar essa escolha são: reunião com o grupo, contato individual e entrega de formulário individualmente e os demais (38,46%), utilizam paralelamente mais de um mecanismo de identificação.

GRAFICO 5
Identificação da Propria Necessidade de Treinamento



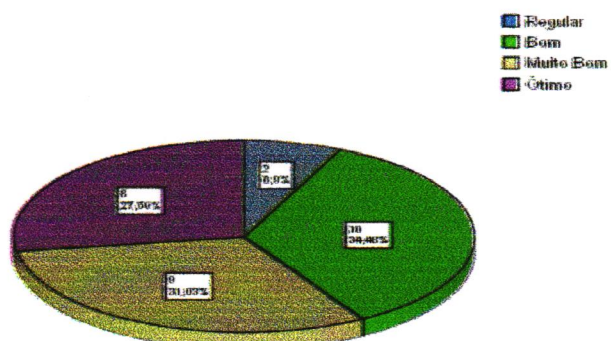
Fonte: (Dados da Pesquisa)

Por este gráfico, percebe-se que metade da população observada faz a identificação da própria necessidade de treinamento baseando-se no trabalho realizado e 25% consideram as sugestões já colocadas no formulário, lista de cursos, o que demonstra a importância desse fato para orientar a equipe.

GRAFICO 6**Importância do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)**

Fonte: (Dados da Pesquisa)

A análise deste gráfico retrata o nível de identificação da importância do levantamento pelo grupo gerencial da SEFAZ, o que ajuda bastante na aplicação do diagnóstico pela equipe de planejamento da ESAFAZ e estimula também a melhoria constante do processo e a credibilidade do mesmo perante os servidores da SEFAZ.

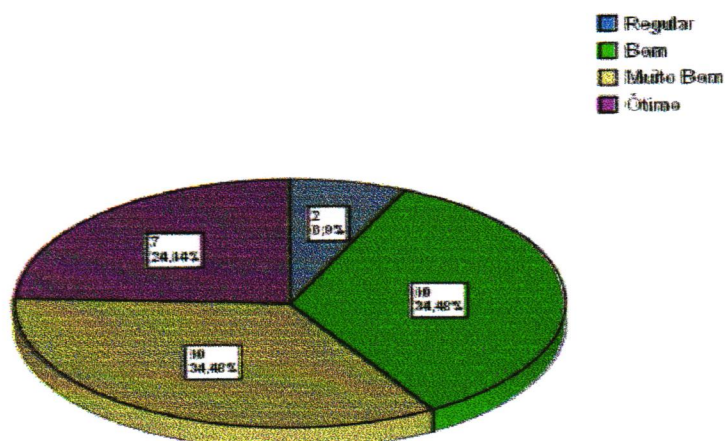
GRAFICO 7**Grau de Satisfação com o Atual odelo**

Fonte: (Dados da Pesquisa)

Embora à primeira vista este resultado sugira uma adequação do atual modelo, podemos dizer que diante da importância do LNT para o processo de T&D, existe ainda um grande caminho a ser percorrido para se chegar a excelência e a obtenção de melhores resultados, o que se pode ver no gráfico seguinte. Os 6,9% que representam regular deve ser observado com muito afinho, de forma a ser trabalhado de maneira a não mais existir.

Para melhor entendê-lo, o ideal é se reportar as sugestões apresentadas no final pelo grupo pesquisado.

GRAFICO 8
Grau de Satisfação com os Resultados Obtidos



Fonte: (Dados da Pesquisa)

Uma explicação para este resultado seria a ligação direta dele com o resultado do gráfico anterior, ou seja, quando o modelo adotado está adequado e aprovado pelo grupo, os resultados do levantamento são também satisfatórios, já que os mesmos são diretamente relacionados.

Em relação aos indicadores **ótimo** (24,14%) e **muito bom** (34,48%) apesar de apresentarem resultados diferentes do gráfico anterior, os indicadores **regular** e **bom** permanecem o mesmo para ambos os casos, comprovando assim a

associação dos fatos. Logo, em se trabalhando esses indicadores, provavelmente, isso irá ser refletivo no resultado desse gráfico.

Uma outra análise que pôde ser feita foi sobre as sugestões que os servidores apresentaram para melhorar o processo de identificação das necessidades de treinamento na SEFAZ, são elas:

- Nivelamento das Turmas;
- Mais investimento;
- Expansão do LNT às áreas externas (tipo núcleos), pois eu trabalhava em núcleo e não conheço esse processo;
- Dar oportunidade a todos os seguimentos indistintamente;
- Como os fiscais que não tem acesso ao "Notes" sugerimos encaminhar formulários de LNT através dos e-mails pessoais ou correspondências. Observamos os fatos, supramencionados, devido algumas reclamações de colegas que trabalham externamente;
- Motivação e valorização dos servidores que procuram participar dos cursos e treinamentos;
- Maior participação da área executora;
- Ouvir mais os servidores simples e menos os coordenadores;
- O processo de identificação está ótimo, o que está faltando é motivação dos servidores;
- Analisar as demandas dos treinamentos com os objetivos da SEFAZ e da exigência do mercado;
- Incluir cursos que analise, por exemplo, a conjuntura econômica e social relacionando com o papel do Fisco;
- Criação de um sistema informatizado para acompanhamento do LNT;
- O LNT é muito bom, a implementação dos cursos é que precisa melhorar; e
- Conhecimento dos setores da SEFAZ, levantamento das necessidades, priorização de setores de fiscalização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Secretaria da Fazenda investe alto em seu corpo funcional, adequando a sua forma tradicional de gestão ao atual modelo de gestão de pessoas, onde a eficiência só não basta, mas a antecipação dos fatos e das necessidades da organização, dos recursos humanos e das operações e tarefas realizadas, ficando isso evidente quando se observam os diversos modelos que vêm sendo adotado ao longo desses anos, tentando se chegar a um modelo que atenda a essas necessidades.

Neste estudo, buscou-se analisar, na visão dos servidores que ocupam cargos de gerentes e subgerentes, o índice de percepção deles com relação ao atual processo de LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento utilizado na SEFAZ e para alcançar esse objetivo, procuramos traçar o perfil dos gerentes e subgerentes da SEFAZ, verificando o seu grau de conhecimento com relação ao modelo de LNT, a satisfação com relação ao modelo aplicado, aos resultados obtidos com ele, além de apontar sugestões de melhorias, considerando as recomendações apresentadas pelos mesmos.

De forma geral, os resultados da pesquisa apontam para uma crescente busca da qualidade dos serviços da administração pública que norteiam desde a alta administração, estando listado inclusive no Planejamento Estratégico referente a 2007/2010, até a equipe da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas e Subgerência de Desenvolvimento e Planejamento de Pessoas, que procura alcançar o reconhecimento na organização, inclusive se tornar um referencial no próprio estado, através de participação em Rede de Gestores de RH e a nível nacional, com a participação efetiva no GDFAZ – Grupo de Desenvolvimento dos Servidores Fazendários, trocando experiências e apresentando dificuldades.

O principal resultado encontrado foi que a importância do LNT é entendida pelo grupo gerencial, porém a grande dificuldade está na alta rotatividade dessa equipe, gerando uma série de modificações nos objetivos, resultados e caminhos a serem seguidos pelos fazendários e pela organização como um todo. Uma boa notícia é a definição do Planejamento Estratégico que irá nortear os

trabalhos da equipe, auxiliando inclusive aos gestores no desdobramento das ações e resultados a serem alcançados.

Apesar do esforço aplicado nesta pesquisa, algumas situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho sugerem certas limitações, e a superação de cada uma delas resultará em recomendações para pesquisas futuras. Acreditamos que o principal motivo para que este fato tenha ocorrido se deve ao grupo observado, seria interessante que trabalhos futuros ampliasse esse grupo, observando a base e a cúpula, fazendo uma análise comparativa das visões desses grupos.

Enriqueceria bastante se fossem ouvidas todas as partes interessadas já que as políticas de Recursos Humanos devem preocupar-se com as necessidades de cada trabalhador, de cada departamento e como esse trabalhador pode contribuir com o desenvolvimento da organização, sem deixar de levar em consideração os seus objetivos pessoais. É uma parceria entre empresa e empregado, entre objetivos individuais e objetivos organizacionais.

O gerente de Recursos Humanos é apenas um facilitador do processo. Os gerentes de outras áreas da empresa é que, realmente devem comandar o processo dentro da organização.

Com estes resultados, podemos apontar o crescimento da área de T&D nas organizações, inclusive as públicas, devido às mudanças e transformações do mercado e da sociedade, que cada vez mais vem exigindo novos serviços e níveis de atendimento satisfatórios e eficientes. É nesse contexto que se insere a Secretaria de Estado de Sergipe, uma secretaria preocupada em fazer parte do grupo de pioneiros na filosofia que norteia a administração pública, vem se destacando como modelo para as demais secretarias do estado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004._

BONILAURI, Ana Rosa Chopard. **Educação corporativa: adaptabilidade e flexibilidade**. Disponível em:

http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq_oficinaii/artigo2-anarosachopard.pdf

Acesso dia 24/04 às 12 horas.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Treinamento**: princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1983.

_____. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 5ª Reimpressão.

DA SILVA, Valéria Regina Diniz. **Análise Crítica do Treinamento no Serviço Público à Luz da Teoria dos Sistemas**. João Pessoa: UFPB, 2004.

FERREIRA, Ernande Monteiro. **Manual de levantamento de necessidades de treinamento**. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 1989.

FONTES, Lauro Barreto. **Manual de treinamento na empresa moderna**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de projetos de pesquisa científica**. São Paulo: avercamp, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MACIAN, Leda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. (anterior)

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. (2000), 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo, 1995.

APÊNDICES

APENDICE A
Questionário



FANESE - FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
CURSO DE PÓS - GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS IV

PESQUISA SOBRE O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO USADO NA SEFAZ – SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DE SERGIPE

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário visa colher informações sobre a percepção dos gerentes e subgerentes da SEFAZ em relação ao Levantamento de Necessidades de Treinamento, com objetivo de elaborar monografia para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Agradeço antecipadamente.

I PERFIL

1. SEXO
☐ Masculino
☐ Feminino

2. FAIXA ETÁRIA
☐ 20 a 30 anos
☐ 31 a 40 anos
☐ Acima de 41 anos

3. TEMPO DE EMPRESA
☐ 01 a 05 anos
☐ 06 a 10 anos
☐ 11 a 20 anos
☐ Acima de 20 anos

4. ESCOLARIDADE
☐ Nível Médio
☐ Nível Superior
Qual? _____
☐ Cursando nível superior.
Qual? _____
☐ Pós-Graduação
Qual? _____
☐ Cursando Pós-Graduação
Qual? _____

II. LNT – LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

5. Você conhece o processo de LNT atualmente utilizado na SEFAZ? () SIM
Se SIM, assinale alguns pontos fortes observados por você: () NÃO
() É de fácil entendimento;
() É sucinto;
() Dá oportunidade para sugestões;
() Está separado por área;
() Outros.

6. Já participou de algum LNT na SEFAZ? () SIM
Se SIM, assinale: () NÃO

6.1. Como você identificou a necessidade de treinamentos do seu pessoal:

- () Através de reuniões com o grupo;
() Contato individual;
() Entrega do formulário;
() Com sua própria indicação;
() Outros.

6.2. Como você identificou a sua necessidade de treinamento?

- () A partir da lista dos cursos;
() De acordo com trabalho realizado;
() Pelas necessidades pessoais;
() Pela exigência do mercado;
() Outros.

7. De acordo com sua opinião, assinale a nota adequada, numa escala de 1 - 5, levando em consideração que:

Ótimo	Muito Bom	Bom	Regular	Fraco
5	4	3	2	1

7.1. Importância do Levantamento das Necessidades de Treinamento na SEFAZ

- () 5 () 4 () 3 () 2 () 1

7.2. Grau de satisfação com relação ao atual modelo de LNT utilizado na SEFAZ

- () 5 () 4 () 3 () 2 () 1

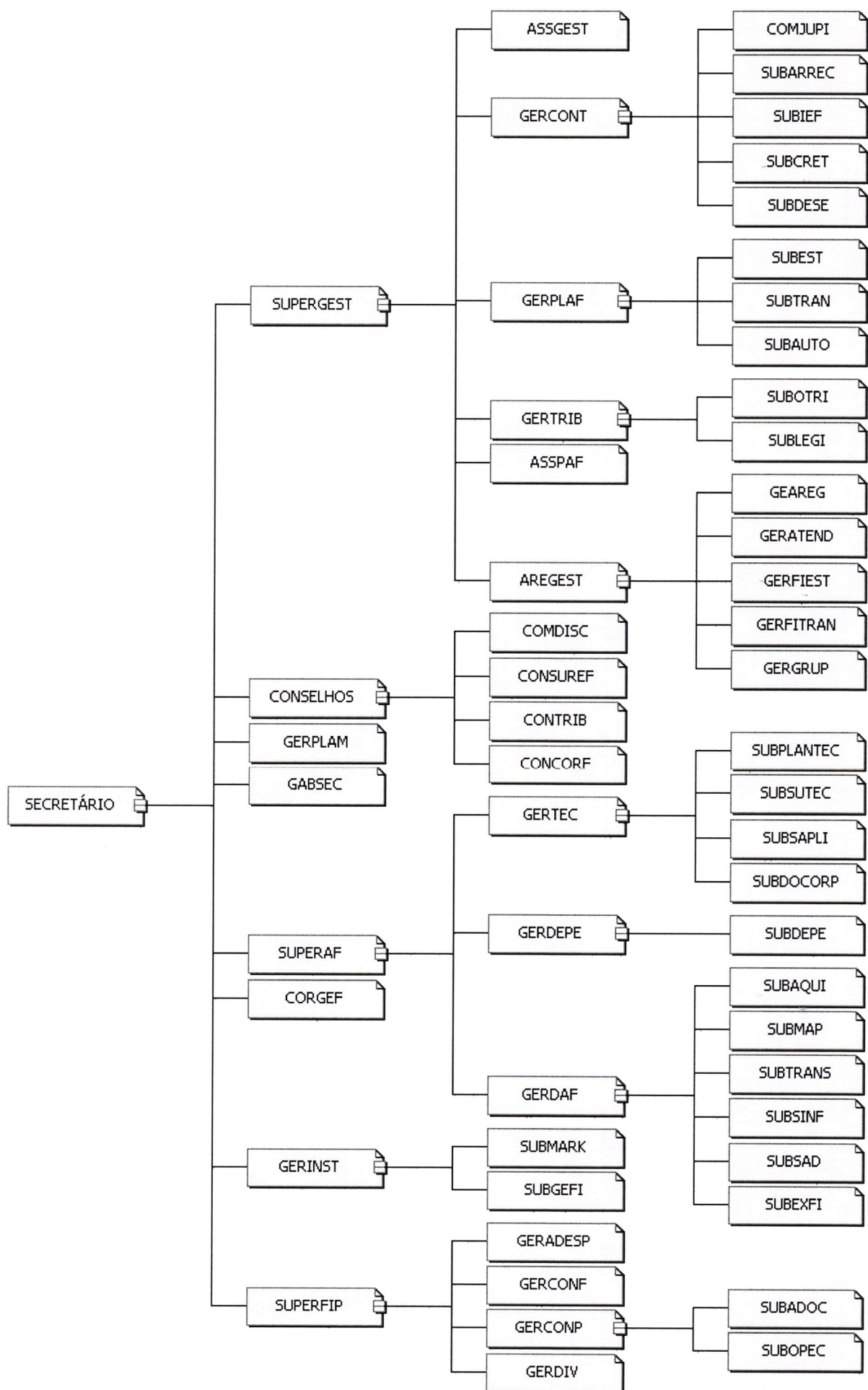
7.3. Grau de satisfação com relação aos resultados obtidos com o LNT

- () 5 () 4 () 3 () 2 () 1

8. Sugestões para melhorar o processo de identificação de Necessidades de Treinamento na SEFAZ

ANEXOS

ANEXO A
Organograma da SEFAZ



ANEXO B
Portaria 192/2008



**PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008**

Institui e disciplina o Programa Permanente de Desenvolvimento do Servidor da Administração Fazendária – PDSF do Estado de Sergipe e estabelece providências correlatas.

O SECRETÁRIO DA FAZENDA DO ESTADO DE SERGIPE, no uso das atribuições legais que lhe são conferidas nos termos dos incisos I e II do art. 90 da Constituição Estadual e dos incisos V, VIII e XVI do art. 55 da Lei nº 4.483, de 18 de dezembro de 2001,

Considerando a necessidade de criação e manutenção de escola de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores, visando à profissionalização da Administração Fazendária e à política de desenvolvimento funcional nos cargos e carreiras dos servidores fazendários, em consonância com o disposto no § 2º do art. 39 da Constituição Federal;

Considerando a capacitação técnico-profissional como uma das bases fundamentais para eficiência esculpida no “caput” do art. 37 da Constituição Federal e art. 25 da Constituição Estadual;

Considerando o comando legal para criação da Escola de Administração Fazendária – ESAFAZ, previsto no art. 64 da Lei Complementar nº 67, de 18 de dezembro de 2001, com a finalidade de promover a formação e o aperfeiçoamento técnico-profissional dos servidores da Secretaria de Estado da Fazenda e de definir e desenvolver políticas de educação fiscal, mediante programas permanentes de capacitação e de educação fiscal, estabelecidos por ato do Secretário de Estado da Fazenda;

Considerando as diretrizes básicas de valorização dos servidores públicos estaduais a que se referem os incisos I e II do art. 146 da Lei Complementar nº 33, de 26 de dezembro de 1996;

Considerando o Parecer nº 5.065, de 19 de outubro de 2007, da Procuradoria Geral do Estado de Sergipe,

RESOLVE:

Art. 1º Fica instituído no âmbito da Secretaria da Fazenda – SEFAZ do Estado de Sergipe o Programa Permanente de Desenvolvimento do Servidor da Administração Fazendária – PDSF.

Art. 2º O Programa Permanente de Desenvolvimento do Servidor da Administração Fazendária é um instrumento de educação corporativa e profissional, que objetiva capacitar de modo contínuo, sistematizado, qualitativo e permanente os servidores em efetivo exercício de suas atribuições na SEFAZ, formando e aperfeiçoando habilidades para a:

- I - profissionalização e racionalização do serviço público fazendário;
- II - valorização, fortalecimento da auto-estima e motivação dos servidores;



**PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008**

III - eficiência, eficácia, efetividade e excelência na qualidade da prestação dos serviços;

IV - satisfação do cidadão-contribuinte.

Parágrafo único. Para os fins desta Portaria, entende-se por:

I - servidor público, o ocupante de emprego público e o provido em cargo efetivo ou em comissão, pertencente ou não ao Quadro Permanente da Administração Pública Direta do Estado de Sergipe, que esteja em efetivo exercício de suas atividades funcionais na Secretaria de Estado da Fazenda;

II - servidor fazendário, o integrante do Quadro Permanente da Administração Pública Direta do Estado de Sergipe, em efetivo exercício de suas atividades na Secretaria de Estado da Fazenda;

III - servidor temporário, o admitido para o desenvolvimento de funções públicas nos termos da Lei nº 2.781, de 02 de janeiro de 1990, combinado com o Decreto nº 11.203, de 04 de janeiro de 1990;

IV - desenvolvimento, o processo contínuo de ensino-aprendizagem destinado à ampliação dos conhecimentos, capacidades e habilidades dos servidores, visando aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento das metas e objetivos institucionais;

V - capacitação, o processo permanente de ensino-aprendizagem voltado à formação ou ao aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos, com o objetivo de melhor desenvolver as competências institucionais, observadas as atribuições, deveres e responsabilidades individuais;

VI - formação, o processo de ensino-aprendizagem baseado em ações de educação formal, nos termos da Lei de Diretrizes e Bases, por meio de cursos regulares de graduação plena e pós-graduação visando à aquisição do conhecimento científico e grau de instrução e o aprimoramento das habilidades, mediante planejamento institucional e sistematizado para o desenvolvimento do servidor público no emprego, cargo ou carreira;

VII - aperfeiçoamento, o processo de ensino-aprendizagem baseado em ações de educação continuada voltadas à atualização e aprofundamento dos conhecimentos técnico-científicos, por meio de cursos de extensão e de outros eventos difusores das ciências, com o objetivo de tornar o servidor mais apto ao desenvolvimento das atribuições funcionais inerentes ao emprego, cargo, carreira ou função, ressaltando as inovações conceituais, técnicas e metodológicas.

Art. 3º O Programa Permanente de Desenvolvimento do Servidor da Administração Fazendária estadual tem as seguintes diretrizes:

I - incentivar a participação de todos os servidores nas ações de educação continuada, entendida como a oferta permanente e regular de cursos e eventos de natureza técnico-científica para a capacitação e aprimoramento profissional;

II - assegurar pleno acesso dos servidores aos cursos e eventos técnico-científicos de capacitação, promovendo ampla divulgação de sua oferta;



**PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008**

III - promover a capacitação gerencial dos servidores públicos para o exercício das atividades de chefia, direção e assessoramento;

IV - estimular, orientar e prestar assistência técnico-pedagógica ao servidor público matriculado nos cursos e eventos de capacitação profissional, visando otimizar o aproveitamento e assegurar a melhoria no desempenho das competências individuais e institucionais;

V - incentivar a produção científica dos servidores, promovendo a edição, publicação e divulgação dos trabalhos produzidos;

VI - formar banco de dados com o perfil acadêmico, aptidões e experiências profissionais do servidor e oferecer oportunidades para o aproveitamento desses conhecimentos e habilidades na capacitação dos demais servidores públicos;

VII - oferecer resultados para que a capacitação profissional promovida ou intermediada pela ESAFAZ possa ser utilizada como parâmetro para a progressão e promoção funcional, segundo o disposto em lei, a ocupação de cargos em comissão e funções de confiança e a movimentação setorial, como forma de adequação das habilidades e capacidade técnico-científica às necessidades da Administração;

VIII - organizar e promover cursos de preparação ou formação para candidatos ao ingresso na carreira do fisco estadual e outras funções, observadas as disposições legais.

Art. 4º O Programa Permanente de Desenvolvimento do Servidor da Administração Fazendária tem por fundamento as políticas de gestão administrativa, tributária, tecnológica e financeira e compreende a formação em cursos superiores de graduação plena e pós-graduação e o aperfeiçoamento técnico-profissional em cursos de extensão e eventos técnico-científicos.

§ 1º Os cursos e eventos realizados, custeados, subsidiados ou intermediados pelo PDSF são de natureza técnica, instrumental, gerencial, ética e/ou comportamental, voltados aos fins, interesses e necessidades da Secretaria de Estado da Fazenda e desenvolvidos na modalidade presencial ou à distância.

§ 2º Os cursos de extensão e eventos técnico-científicos abrangidos pelo PDSF são realizados diretamente pela Escola de Administração Fazendária ou por pessoas, físicas ou jurídicas, devidamente habilitadas e contratadas pelo Estado de Sergipe por meio da Secretaria de Estado da Fazenda.

§ 3º Os cursos de graduação e pós-graduação custeados ou subsidiados pelo PDSF são realizados por instituições de ensino superior, contratadas pelo Estado de Sergipe por meio da Secretaria de Estado da Fazenda.

§ 4º A ESAFAZ, conjuntamente com os respectivos chefes imediatos, deve definir uma grade curricular mínima e específica de cursos para cada unidade ou subunidade administrativa, sendo esta de cumprimento obrigatório pelos servidores.

Art. 5º A contratação de pessoas físicas ou jurídicas para a capacitação dos servidores, na modalidade de formação ou aperfeiçoamento técnico-profissional,



**PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008**

segue as regras da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, exigindo-se assim, naquilo que for aplicável ao caso, prévia demonstração de:

- I - habilitação jurídica;
- II - habilitação técnica;
- III - regularidade fiscal;
- IV - qualificação econômico-financeira;
- V - cumprimento do disposto no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal.

Parágrafo único. Para a habilitação técnica, quando dos cursos de formação superior, dentre outros documentos previstos pelo art. 30 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, também se exige comprovante do Ministério da Educação demonstrando que:

- I - a instituição de ensino superior está devidamente credenciada;
- II - o curso superior de graduação ou pós-graduação é reconhecido ou possui autorização para funcionamento.

Art. 6º O Programa Permanente de Desenvolvimento do Servidor da Administração Fazendária abrange, apenas, os cursos superiores de graduação e pós-graduação nas áreas de Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Estatística, Sistema de Informação, Ciência da Computação e Engenharia, todos eles com pertinência temática com as atividades da Secretaria de Estado da Fazenda.

§ 1º Os cursos superiores de graduação e pós-graduação só são financiados pelo PDSF/SEFAZ quando de duração plena e com carga horária igual ou superior à estabelecida por resolução do Conselho Nacional de Educação.

§ 2º Os cursos de duração plena a que se refere o § 1º deste artigo são cursos com natureza de bacharelado ou engenharia.

§ 3º Os cursos superiores de graduação indicados no "caput" deste artigo devem ser:

- I - desenvolvidos, exclusivamente, na modalidade presencial;
- II - destinados somente aos servidores fazendários, assim considerados os definidos no inciso II do parágrafo único do art. 2º desta Portaria, que declaradamente não possuam formação de nível superior;
- III - custeados em regime de co-participação, cabendo cinquenta por cento (50%) do valor da mensalidade fixado pela instituição de ensino superior à Secretaria de Estado da Fazenda e cinquenta por cento (50%) ao servidor-aluno.

§ 4º Os cursos superiores de pós-graduação abrangidos pelo PDSF são:

- I - desenvolvidos na modalidade presencial ou à distância;
- II - destinados aos servidores públicos, assim considerados os definidos no inciso I do parágrafo único do art. 2º desta Portaria;
- III - totalmente custeados pelo PDSF ou em regime de co-participação, cabendo, neste caso, cinquenta por cento (50%) do valor da mensalidade fixado



**PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008**

pela instituição de ensino superior à Secretaria de Estado da Fazenda e cinquenta por cento (50%) ao servidor-aluno.

§ 5º Os temas dos Trabalhos de Conclusão dos Cursos – TCC's de graduação e de pós-graduação dos servidores-alunos atendidos pelo PDSF devem ter pertinência direta com as atividades da Secretaria de Estado da Fazenda.

§ 6º As informações acadêmicas do servidor-aluno atendido pelo PDSF acerca dos cursos de graduação e pós-graduação, no que se refere a frequência, aproveitamento escolar e adimplência ou inadimplência de mensalidades, são prestadas pela instituição de ensino superior à ESAFAZ, cabendo ao servidor-aluno autorizar a contratada a prestar tais informações.

§ 7º A SEFAZ não se responsabiliza pelo pagamento de co-participação nos cursos extracurriculares e de extensões, oficinas e disciplinas de "inverno" ou "verão", bem como por taxas administrativas ou outras atividades oferecidas pela instituição de ensino em caráter complementar.

§ 8º A responsabilidade da SEFAZ pelo pagamento das mensalidades, parcial ou totalmente, limita-se ao prazo mínimo preestabelecido pela instituição de ensino para a conclusão do curso, não se admitindo prorrogação deste prazo, seja em razão de eventuais reprovações ou de disciplinas não cursadas no período regular.

§ 9º A inadimplência da cota-parte devida ao servidor-aluno por prazo superior a trinta (30) dias, contado do respectivo vencimento, implica a exclusão do referido servidor do PDSF e na correspondente desoneração da SEFAZ pelo pagamento da co-participação a que se refere o inciso III dos §§ 3º e 4º deste artigo.

Art. 7º Os cursos superiores de graduação e pós-graduação somente podem ser custeados ou subsidiados pelo PDSF, quando realizados fora da jornada regular de trabalho e mediante termo de compromisso do servidor de continuar desenvolvendo suas atividades funcionais na Secretaria da Fazenda do Estado de Sergipe após sua conclusão, por prazo, no mínimo, igual ao período de financiamento, parcial ou total, do respectivo curso.

§ 1º Em razão da natureza das atividades funcionais, a exigência disposta no "caput" deste artigo, no que se refere à jornada de trabalho, não se aplica aos servidores fazendários em efetivo exercício de suas atribuições nos Comandos e Postos Fiscais.

§ 2º O afastamento definitivo das atividades funcionais antes do prazo fixado no "caput" deste artigo implica o ressarcimento do valor custeado ou subsidiado pelo PDSF/SEFAZ, quando o:

I - servidor público seja o requerente voluntário desse afastamento, salvo para o desenvolvimento de outras funções públicas no Estado de Sergipe em razão da aprovação em concurso público;

II - Chefe do Poder Executivo tome a decisão, em decorrência de ato indisciplinar ou de improbidade administrativa.



**PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008**

§ 3º O afastamento definitivo do servidor do exercício das atividades funcionais perante a Secretaria de Estado da Fazenda, antes da conclusão do curso de graduação ou pós-graduação:

I - fica subordinado às regras dispostas no § 2º deste artigo, observado o princípio da proporcionalidade;

II - desobriga, automaticamente, o poder público estadual da co-participação das prestações vincendas.

Art. 8º Os cursos de extensão e a participação em eventos técnico-científicos para o aperfeiçoamento técnico-profissional são extensivos aos servidores públicos e aos temporários a que se referem, respectivamente, os incisos I e III do parágrafo único do art. 2º desta Portaria.

Parágrafo único. Aos cursos de extensão e eventos técnico-científicos, naquilo que houver compatibilidade, aplicam-se todas as disposições previstas para os cursos de formação superior.

Art. 9º Ao servidor público ou temporário, inscrito pelo PDSF/SEFAZ mediante requerimento pessoal, requisição do chefe imediato ou convocação da ESAFAZ, cumpre e/ou assiste:

I - requerer ao chefe imediato ou diretamente à ESAFAZ, quando verificar a necessidade de aprimorar os seus conhecimentos técnico-profissionais;

II - observar os prazos preestabelecidos pela ESAFAZ para desistência dos cursos ou eventos técnico-científicos;

III - participar efetivamente dos cursos e eventos técnico-científicos realizados ou custeados pelo PDSF, inclusive quando designado, assegurando assiduidade, pontualidade e resposta às avaliações propostas pela ESAFAZ, facilitadores ou instrutores;

IV - alcançar aproveitamento igual ou superior à média:

a) seis (6) nos cursos de aperfeiçoamento realizados ou custeados pela ESAFAZ, quando haja avaliação;

b) definida pela instituição de ensino superior, quando dos cursos de graduação e pós-graduação;

V - obter e demonstrar frequência igual ou superior a oitenta por cento (80%) da carga horária total em cada disciplina ou módulo dos cursos de graduação e pós-graduação, cursos de extensão e eventos técnico-científicos realizados, intermediados custeados ou subsidiados pelo PDSF;

VI - discutir propostas de tema para o Trabalho de Conclusão do Curso – TCC com a equipe técnico-pedagógica da ESAFAZ, antes da elaboração do projeto de pesquisa, assegurando a produção da monografia, dissertação ou tese com tema correlacionado às atividades da administração fazendária;

VII - apresentar à Escola de Administração Fazendária, imediatamente ao finalizar a respectiva disciplina ou módulo, cópia do Projeto de Pesquisa e do TCC, e, ao concluir o curso de formação, cópia do diploma ou certificado, conforme o caso;



**PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008**

VIII - apresentar relatório circunstanciado à ESAFAZ dos informes e conhecimentos difundidos nos cursos externos de extensão e nos eventos técnico-científicos de aperfeiçoamento, como congressos, seminários, fóruns, encontros, simpósios e outros, no prazo de até quinze (15) dias de sua conclusão, bem como o respectivo certificado constando a devida frequência, sob pena de ressarcimento da despesa;

IX - disseminar ou socializar o conhecimento adquirido nos cursos ou eventos científicos com os demais servidores, principalmente, quando diretamente correlacionado com a natureza técnica ou instrumental das atividades funcionais da unidade administrativa de lotação;

X - participar, como facilitador ou assistente, dos fóruns internos organizados pela ESAFAZ sobre temas difundidos nos congressos, seminários, simpósios, encontros e demais eventos científicos;

XI - autorizar a instituição de ensino superior, nos termos do Anexo III desta Portaria, a mensalmente fornecer à SEFAZ/ESAFAZ a frequência e aproveitamento escolar nas disciplinas ou módulos curriculares em curso ou concluídos, bem como a situação financeira relativa à cota-parte prevista no inciso III dos §§ 3º e 4º do art. 6º desta Portaria;

XII - ressarcir os valores subsidiados, custeados ou financiados pelo PDSF/SEFAZ quando:

a) da não-conclusão dos cursos de formação superior, graduação ou pós-graduação, e de aperfeiçoamento técnico-profissional, em razão de desistência após o prazo estabelecido pela ESAFAZ, abandono ou cancelamento de matrícula, sem ou com justificativa desprovida de razoabilidade;

b) dos cursos de formação superior, graduação ou pós-graduação, houver afastamento definitivo do serviço público estadual antes do prazo estabelecido no art. 7º desta Portaria;

c) da participação nos cursos de extensão e eventos técnico-científicos de aperfeiçoamento profissional não for apresentada à ESAFAZ:

1. a correspondente frequência ou sendo apresentada, seja inferior à estabelecida no inciso V deste artigo, ressalvando-se os casos devidamente motivados;

2. o respectivo relatório, devidamente circunstanciado, e o certificado a que se refere o inciso VIII deste artigo.

§ 1º A convocação da ESAFAZ a que se refere o "caput" deste artigo visa ao cumprimento da grade curricular mínima referida no § 4º do art. 4º desta Portaria.

§ 2º As avaliações a que se refere o inciso III do "caput" deste artigo se destinam a mensurar e ponderar continuamente:

I - a adequação do ambiente e instrumentos físicos utilizados e dos recursos técnico-pedagógicos empregados no processo de ensino-aprendizagem;

II - o índice de satisfação dos servidores com o empenho profissional dos facilitadores ou instrutores;



**PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008**

III - a eficácia e efetivação do conhecimento ministrado ou difundido nos cursos e eventos técnico-científicos.

§ 3º Para o cálculo da frequência a que se refere o inciso III do "caput" deste artigo, quando dos cursos de formação para os servidores fazendários em efetivo exercício de suas atividades nos Comandos e Postos Fiscais, os dias de plantão fiscal são computados como se presentes estivessem na instituição escolar, desde que demonstrada a respectiva frequência na repartição fazendária.

§ 4º O diploma ou certificado de conclusão de curso de formação ou o certificado referente à participação em cursos de extensão e eventos científicos deve ser apresentado em cópia autenticada pelo Cartório competente ou acompanhada do original, cumprindo ao servidor da ESAFAZ, neste caso, afixar o "confere com o original" na respectiva cópia.

Art. 10. Compete à Escola de Administração Fazendária:

I - elaborar o plano anual de capacitação dos servidores da SEFAZ, compreendendo o objetivo, grades curriculares comuns e específicas por unidade administrativa, modalidades de ensino, carga horária, número de assistidos, custos e prazos para implementação, correlacionando necessidade e adequação aos fins institucionais;

II - programar cursos e demais eventos técnico-científicos, identificando conteúdos ou temas, carga horária específica, público a que se destina, período de inscrição e realização, número de turmas e vagas e forma de avaliação do processo de ensino-aprendizagem, observada a disponibilidade orçamentária e financeira;

III - promover ampla divulgação do plano anual de capacitação e da programação dos cursos e eventos técnico-científicos no sítio da SEFAZ e/ou nos murais das repartições fazendárias;

IV - convocar servidores fazendários para participar dos cursos e eventos técnico-científicos estabelecidos na grade curricular específica, para o exercício funcional na unidade ou subunidade administrativa de lotação;

V - recepcionar e examinar requerimentos de inscrições para os cursos e eventos científicos realizados, intermediados ou custeados pela ESAFAZ, selecionando os candidatos, segundo critérios objetivos, e publicando a relação dos classificados para atendimento pelo PDSF;

VI - oferecer e controlar a distribuição de vagas por unidades administrativas, visando favorecer a participação de todos os servidores fazendários nos cursos e eventos técnico-científicos, de acordo com a pertinência temática e as atividades funcionais desempenhadas por cada profissional;

VII - matricular o servidor classificado, celebrar termo de compromisso, em conformidade com o Anexo II desta Portaria, fazer controle de frequência e realizar avaliações, quando possível, observadas as finalidades previstas no § 1º do art. 9º desta Portaria;

VIII - solicitar termo de anuência do chefe imediato no instante da inscrição do servidor em cursos de aperfeiçoamento dentro do horário de expediente, salvo quando da requisição do próprio gerente;



**PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008**

IX - encaminhar relatório de frequência dos servidores matriculados nos cursos e eventos técnico-científicos aos chefes imediatos, para fins de controle de assiduidade e pontualidade;

X - excluir o nome do servidor-aluno do contrato administrativo celebrado com instituições de ensino superior nas hipóteses previstas nesta Portaria, concluído o devido processo legal;

XI - criar, gerir sistema e atualizar banco de dados destinado ao cadastramento de profissionais com formação acadêmica nas áreas do saber apontadas pelo plano de ação da ESAFAZ, observados os requisitos previstos no art. 5º desta Portaria, para a instrução e/ou difusão do conhecimento específico nos cursos, congressos, seminários, fóruns e demais eventos científicos;

XII - selecionar instrutores ou facilitadores para ministrar cursos ou apresentar temas em eventos técnico-científicos diretamente promovidos pela ESAFAZ, ressalvadas as disposições legais, bem como sugerir nomes quando desenvolvidos por outras instituições;

XIII - sugerir, examinar, discutir, avaliar e aprovar o tema para a produção do TCC do servidor-aluno atendido pelo PDSF, ressaltada a pertinência temática do trabalho com as atividades desenvolvidas pela SEFAZ;

XIV - recepcionar Projetos de Pesquisa científica e TTC's dos servidores atendidos pelo PDSF e organizar, quando de comum acordo com o autor da monografia, dissertação ou tese, a sua apresentação para o público interno da SEFAZ;

XV - visitar as instituições de ensino, inclusive seus ambientes de aula ou atividades escolares e examinar e avaliar o nível de qualidade dos trabalhos acadêmicos desenvolvidos nos cursos de extensão, graduação e pós-graduação, requerendo, sempre que necessário, a melhoria na qualidade da prestação dos serviços educacionais contratados;

XVI - aplicar ou propor a aplicação de penalidade administrativa, quando do descumprimento de quaisquer das obrigações previstas nesta Portaria;

XVII - requisitar ao Superintendente Geral de Administração e Finanças a abertura de processo administrativo, após advertência, para o devido ressarcimento dos valores subsidiados ou custeadas pelo PDSF, quando das hipóteses previstas nesta Portaria;

XVIII - instruir todos os processos administrativos relativos ao PDSF;

XIX - organizar fóruns internos para difusão dos conhecimentos assimilados nos congressos, seminários, fóruns, encontros e demais eventos científicos;

XX - emitir certificados dos cursos de extensão e eventos técnico-científicos diretamente realizados pela ESAFAZ, desde quando atendidos os requisitos dispostos nos incisos IV e V do art. 9º desta Portaria, registrando-os em livro próprio;



**PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008**

XXI - emitir relatório semestral sobre os programas e ações, demandas e ofertas de vagas, custos e resultados alcançados no processo de ensino-aprendizagem;

XXII - organizar, coordenar e acompanhar os cursos de preparação ou formação de candidatos para o ingresso na carreira do fisco estadual e noutros cargos ou empregos públicos definidos em lei.

§ 1º A seleção dos servidores públicos e temporários para os cursos e eventos técnico-científicos realizados ou intermediados, custeados ou subsidiados pelo PDSF/SEFAZ pode se dar mediante processo seletivo ou segundo os seguintes critérios:

I - ser convocado pela ESAFAZ para o cumprimento da grade específica a que se refere o § 4º do art. 4º desta Portaria;

II - pertinência temática do curso ou evento com as atribuições especificamente desempenhadas pelo servidor;

III - menor índice de participação nos cursos e eventos, considerando no cômputo geral as oportunidades de participação resistidas pelo servidor;

IV - ser servidor fazendário;

V - maior tempo ou probabilidade de permanência do servidor no efetivo exercício de suas funções na SEFAZ;

VI - maior frequência efetivamente demonstrada nos últimos cinco (5) cursos ou eventos que teve participação na SEFAZ;

VII - menor número de exclusões do PDSF;

VIII - menor número de advertências quanto às omissões ou descumprimento de preceitos do PDSF;

IX - menor índice de abandono dos cursos e eventos;

X - menor índice de cancelamento de matrícula;

XI - menor índice de desistência dos cursos e eventos;

XII - sorteio.

§ 2º O cadastramento de instrutores ou facilitadores é diretamente realizado pelo interessado no sistema fazendário, ficando sua homologação subordinada à apresentação dos documentos previstos no art. 5º desta Portaria e do "currículo vitae", devidamente munido dos comprovantes, no prazo de até dez (10) dias da inscrição.

§ 3º É assegurado o direito de cadastramento aos servidores públicos e temporários a que se refere o art. 2º desta Portaria, para o exercício da função de instrutor ou facilitador nos cursos e demais eventos científicos promovidos pela ESAFAZ.

§ 4º Para a seleção do instrutor ou facilitador, além da observância aos requisitos dispostos do art. 5º desta Portaria, deve-se avaliar e fazer preponderar a escolha do candidato segundo a ordem dos seguintes parâmetros:



**PORTARIA SEFAZ N° 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008**

I - nível de conhecimento científico em relação ao objeto do curso ou evento abrangido pelo PDSF, demonstrado por meio de títulos de formação escolar;

II - atualização na área específica, confirmada por meio de certificados de cursos de extensão e outros eventos técnico-científicos;

III - aptidões e experiências profissionais na área, comprovadas por declaração ou outros documentos;

IV - publicação de livros e artigos em revista escrita ou meio eletrônico identificado pelo Número Internacional Normalizado para Publicações Seriadas – ISSN;

V - preço proposto.

Art. 11. As pessoas físicas, com ou sem vínculo com o poder público estadual, são retribuídas pecuniariamente por hora-atividade quando do exercício da atividade de instrutor ou facilitador de cursos ou eventos abrangidos pelo PDSF, de acordo com os valores definidos por ato do próprio Secretário de Estado da Fazenda, observado o grau de formação acadêmica e os preços praticados por instituições de ensino e outras entidades ou órgãos públicos.

§ 1º O servidor público ou temporário somente pode ser retribuído pecuniariamente como instrutor ou facilitador, quando do desempenho dessa função fora da respectiva jornada de trabalho.

§ 2º A atuação do servidor público ou temporário como instrutor ou facilitador dentro do expediente de trabalho, mesmo sem retribuição pecuniária adicional à sua remuneração, fica condicionada à declaração prévia do chefe imediato, afirmando que o afastamento temporário desse servidor não causa nenhum prejuízo ao desenvolvimento das atividades da unidade ou subunidade administrativa.

§ 3º Para os fins desta Portaria, compreende-se por hora-atividade o tempo reservado à regência de aula ou à exposição de tema, com participação de um corpo discente ou assistente de servidores, em sala ou noutro ambiente adequado ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem ou aprimoramento profissional.

Art. 12. São deveres das unidades e subunidades administrativas da SEFAZ:

I - avaliar e assinalar as dificuldades e necessidades de capacitação, na modalidade formação ou aperfeiçoamento técnico-profissional, dos servidores fazendários lotados em suas unidades ou subunidades;

II - requerer à ESAFAZ até 31 de outubro de cada ano civil a realização de cursos e eventos técnico-científicos para o exercício subsequente, apontando conteúdos ou temas, definindo o número de vagas necessárias, sugerindo os períodos de execução e informando a relação dos servidores fazendários;

III - estudar estratégias e promover meios para facilitar a participação dos servidores fazendários nos cursos e eventos técnico-científicos, principalmente, quando relacionados com as atividades funcionais especificamente desempenhas pelo servidor fazendário;



**PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008**

IV - distribuir as vagas disponibilizadas pela ESAFAZ entre os servidores fazendários da unidade ou subunidade administrativa, de acordo com a seguinte ordem:

- a) adequação do curso ou evento técnico-científico às atividades especificamente desempenhadas pelo servidor;
- b) índice de dificuldades do servidor na execução das atribuições funcionais;
- c) inviabilidade institucional de participação do servidor em curso ou evento técnico-científico anteriormente oferecido;
- d) interesse do servidor;
- e) participação não concomitante noutro curso ou evento técnico-científico, considerado o período de sua realização;

V - recepcionar relatório da ESAFAZ e informar à Gerência de Desenvolvimento de Pessoas as faltas por atraso, antecipação na saída ou ausência às atividades de capacitação, para fins de registro e desconto em folha de pagamento quando não justificadas;

VI - avaliar a eficiência e eficácia do conhecimento construído pelo servidor a partir dos cursos e evento técnico-científico no desempenho das atividades funcionais.

§ 1º O descumprimento ou inobservância do disposto nos incisos I a VI do "caput" deste artigo implica a responsabilização administrativa do chefe imediato e/ou gerente.

§ 2º A avaliação do servidor a que se refere o inciso VI do "caput" deste artigo visa verificar a necessidade ou não do reforço em novos cursos de capacitação e deve ser ponderada quando da efetivação dos atos administrativos na execução de suas atribuições funcionais.

§ 3º Cumpre ao gerente da unidade ou subunidade administrativa responder ao questionário trimestral da ESAFAZ, versando sobre a qualidade do desempenho funcional do servidor após sua participação nos cursos e eventos promovidos ou intermediados pela ESAFAZ.

Art. 13. São aplicáveis ao servidor-aluno atendido pelo PDSF as seguintes penalidades:

- I - advertência formal;
- II - exclusão temporária do PDSF.

§ 1º À Escola de Administração Fazendária compete a aplicação da pena de advertência, de forma escrita, quando da inobservância ou descumprimento das obrigações previstas nos incisos II a IX do art. 9º desta Portaria.

§ 2º Ao Superintendente Geral de Administração e Finanças cumpre a aplicação da pena de exclusão do servidor-aluno do PDSF, quando da inadimplência da co-participação a que se refere o § 9º do art. 6º e da reincidência à inobservância ou descumprimento dos deveres a que se referem os incisos V, VIII e IX do art. 9º desta Portaria.



**PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008**

§ 3º Na hipótese de exclusão do servidor-aluno do PDSF mediante decisão do Superintendente Geral de Administração e Finanças fica assegurado o direito de revisão ao Secretário de Estado da Fazenda no prazo de dez (10) dias, contados da ciência do servidor.

§ 4º A penalidade de exclusão do PDSF é de seis (6) meses a um (1) ano, conforme as circunstâncias do fato e o efeito produzido com a ação ou omissão do servidor-aluno.

Art. 14. O plano anual de capacitação dos servidores é aprovado e homologado no mês de janeiro de cada ano civil pelo Secretário de Estado da Fazenda.

Parágrafo único. A aprovação e homologação das possíveis alterações do plano anual de capacitação durante sua execução competem ao Secretário Adjunto.

Art. 15. Os recursos necessários à execução do PDSF são oriundos do Fundo de Incentivo à Arrecadação Tributária Estadual - FINATE e, quando necessário, de outras fontes do Tesouro.

Art. 16. Os modelos de declaração, termo de compromisso e autorização constantes, respectivamente, dos Anexos I, II e III são partes integrantes desta Portaria.

Art. 17. Revogam-se as Portarias SEFAZ nºs 895, de 22 de julho de 2005, e 176, de 15 de fevereiro de 2006.

Art. 18. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.
Gabinete do Secretário da Fazenda, Aracaju, em 21 de fevereiro de 2008.

Nilson Nascimento Lima

Secretário de Estado da Fazenda



PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008

ANEXO I

DECLARAÇÃO PARA CURSOS DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO

DECLARAÇÃO

_____, portador (a)
da Carteira de Identidade nº _____, SSP/_____, inscrito (a) no
CPF/MF nº _____, servidor (a) público (a) do Estado de
Sergipe, diretamente vinculado (a) à Secretaria de Estado da Fazenda, investido (a)
no cargo _____ de _____,
residente na _____,
n. _____, bairro _____,
_____, matriculado (a) no curso de _____
em _____
da _____, com número _____,
DECLARA, para todos os fins e efeitos legais, que tem pleno
conhecimento dos direitos, deveres, obrigações, restrições e penalidades
estabelecidos pela Portaria SEFAZ nº 10/2008 e que se responsabiliza:

a) quando for o caso, pelo pagamento tempestivo dos cinquenta por cento (50%) da mensalidade cobrada pela Instituição de Ensino Superior referente ao curso, uma vez que a responsabilidade da SEFAZ se limita, apenas, aos demais cinquenta por cento (50%);

b) por cem por cento (100%) das mensalidades subseqüentes do curso, a partir de algum registro de inadimplência do declarante para com a Instituição de Ensino Superior por prazo superior a 30 (trinta) dias, contado do seu vencimento, e



PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008

nas demais hipóteses de exclusão do PDSF, em decorrência da correspondente desoneração da SEFAZ;

c) por se fazer presente com pontualidade em todas as atividades escolares e obter frequência de, pelo menos, oitenta por cento (80%) da carga horária em cada disciplina ou módulo curricular;

d) em estudar e empregar todos os esforços para atingir, em cada disciplina ou módulo curricular, a média mínima estabelecida pela Instituição de Ensino Superior;

e) em concluir o curso superior de graduação ou pós-graduação dentro do prazo mínimo estabelecido pela Instituição de Ensino Superior;

f) a apresentar e discutir sugestões e a produzir o Trabalho de Conclusão do Curso com o tema aprovado pela ESAFAZ, fornecendo ao final de cada etapa o correspondente Projeto de Pesquisa e TCC;

g) em não desistir, cancelar matrícula ou abandonar o curso, salvo quando dos impedimentos previstos em lei, sob pena de ter que ressarcir o montante até então custeado pelo PDSF.

Aracaju (SE), de de .

SERVIDOR(A)-ALUNO(A)

TESTEMUNHAS:

1ª CPF _____

ASSINATURA

2ª CPF _____

ASSINATURA



PORTARIA SEFAZ Nº 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008

ANEXO II

TERMO DE COMPROMISSO

_____, servidor (a) público (a)
NOME
estadual, portador (a) da Carteira de Identidade n. _____,
SSP/_____, inscrito (a) no CPF/MF n. _____, ocupante do
cargo _____ de _____, em
EFETIVO EM COMISSÃO
efetivo exercício de suas atribuições ou funções no Estado de Sergipe/ Secretaria da
Fazenda, **COMPROMETE-SE**, após a conclusão do curso de _____
em _____, SITUAÇÃO PÓS-CONCLUSÃO a continuar
desenvolvendo suas atividades funcionais na Secretaria de Estado da Fazenda pelo
prazo, no mínimo, igual ao período do custeio, subsídio ou financiamento do curso
pelo Programa Permanente de Desenvolvimento do Servidor da Administração
Fazendária, responsabilizando-se pelo ressarcimento do valor correspondente ao
citado financiamento, quando do afastamento definitivo do cargo ou emprego público
em qualquer das situações previstas pelo art. 7º da Portaria SEFAZ nº 10/2008.

Aracaju (SE), de _____ de _____.

SERVIDOR-ALUNO(A)



PORTARIA SEFAZ N° 192
DE 21 DE FEVEREIRO DE 2008

ANEXO III

AUTORIZAÇÃO

_____, servidor (a) público
NOME
(a) estadual, portador (a) da Carteira de Identidade n. _____,
UF
SSP/_____, inscrito (a) no CPF/MF n. _____, matriculado (a)
com o n. _____ no curso de _____ em _____
GRADUAÇÃO/PÓS-GRADUAÇÃO
_____ da _____,
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
parte integrante do Contrato Administrativo n. _____ / _____
celebrado com a Secretaria da Fazenda do Estado de Sergipe, **AUTORIZA** o (a)
_____ desta Instituição de Ensino Superior a informar e
DEPARTAMENTO COORDENAÇÃO ACADÊMICA
enviar, mensalmente, para a SEFAZ/ESFAZ a sua frequência e aproveitamento
escolar em cada disciplina/módulo em curso ou concluído, bem como a situação
financeira em relação à cota-parte da mensalidade que lhe é devida nos termos do
contrato supracitado.

Aracaju (SE), de _____ de _____

SERVIDOR-ALUNO(A)