

Patrícia Minardi Araripe Barros

**Uma proposta de modelo de planejamento de
ações de capacitação para Farmanguinhos**

Rio de Janeiro

2015

Patrícia Minardi Araripe Barros

**Uma proposta de modelo de planejamento de
ações de capacitação para Farmanguinhos**

Dissertação apresentada, como um dos requisitos para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica, do Instituto de Tecnologia em Fármacos - FIOCRUZ

Orientadores: Prof. Dr. Fernando Medina

Prof. Dr. Vinícius Carvalho Cardoso

Prof^ª. Dr^a. Márcia Coronha Ramos Lima

Rio de Janeiro

2015

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca de Medicamentos e Fitomedicamentos/ Farmanguinhos / FIOCRUZ - RJ

B277p Barros, Patrícia Minardi Araripe

Uma proposta de modelo de planejamento de ações de capacitação para Farmanguinhos. / Patrícia Minardi Araripe Barros. – Rio de Janeiro, 2015.

xv, 120f. : il.; 30 cm.

Orientadores: Prof.Dr. Fernando Medina
Prof.Dr. Vinícius Carvalho Cardoso
Profª Drª Márcia Coronha Ramos Lima

Dissertação (mestrado) – Instituto de Tecnologia em Fármacos – Farmanguinhos, Pós-graduação em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica, 2015.

Bibliografia: f. 108-115

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão por competência. 3. Treinamento e Desenvolvimento. 4. Plano de capacitação. 5. Título.

CDD 615.19

Patrícia Minardi Araripe Barros

**Uma proposta de modelo de planejamento
de ações de capacitação para Farmanguinhos**

Dissertação apresentada, como um dos requisitos para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica, do Instituto de Tecnologia em Fármacos – Fundação Oswaldo Cruz

Aprovada em 29 de Maio de 2015.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fernando Medina
Instituto de Tecnologia em Fármacos – FIOCRUZ (Presidente da Banca)

Prof. Dr. Vinicius Carvalho Cardoso
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Prof^a. Dr^a. Márcia Coronha Ramos Lima
Instituto de Tecnologia em Fármacos – FIOCRUZ

Prof^a. Dr^a. Érika Martins de Carvalho
Instituto de Tecnologia em Fármacos – FIOCRUZ

Prof^a. Dr^a. Wanise Borges Gouvea Barroso
Instituto de Tecnologia em Fármacos – FIOCRUZ

Prof^a. Dr^a. Elda Falqueto
Instituto de Tecnologia em Fármacos - FIOCRUZ

Rio de Janeiro

2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, à minha família e a todos os amigos, que sempre estiveram ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus a oportunidade de concretizar meus sonhos e tornar tudo isso possível.

À minha mãe, por me educar e transmitir valores essenciais a minha formação, além de ser um exemplo de amor e dedicação. Minhas conquistas são suas também.

Ao meu filho Artur agradeço por se tornar uma inspiração, que mesmo sem entender o que se tratava me desejava sorte e dizia que ia ficar tudo bem. Amo você.

Ao meu esposo Eduardo pelo companheirismo e cumplicidade na vida. Obrigada pelo carinho, apoio, paciência e compreensão durante a elaboração desse trabalho. Você me fortalece.

A família e amigos eu agradeço pela torcida, pelo conforto, descontração e incentivo, que me encheram de esperança.

A Coordenação do curso onde encontrei apoio e estímulo para seguir o caminho do estudo.

Muito obrigada à Farmanguinhos por ter consentido o estudo e por ter me dado a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Aos colegas na Unidade, agradeço pela força, entusiasmo, compartilhamento de ideias e também pela consideração com o meu trabalho.

Obrigada aos membros da banca, as doutoras Érika Martins de Carvalho, Elda Falqueto e Wanise Borges Gouvea Barroso pela atenção, disponibilidade e contribuições fornecidas ao estudo.

Um agradecimento especial aos meus orientadores Fernando Medina, Vinícius Carvalho Cardoso e Márcia Coronha Ramos Lima por acreditarem no meu potencial e me proporcionarem uma direção segura no trabalho. À Márcia, minha calorosa gratidão pela atenção integral, o convívio harmonioso de elevado ânimo, fundamental nos momentos difíceis, indo além de uma orientação, se tornando uma amiga. Muito obrigada.

Cada pessoa é aquilo que crê;
fala do que gosta;
retém o que procura;
ensina o que aprende;
tem o que dá e vale o que faz.

Chico Xavier

RESUMO

BARROS, P. M. A. Uma proposta de modelo de planejamento de ações de capacitação para Farmanguinhos, 2015. 120 f. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica – Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2015.

A competitividade e a sustentabilidade das organizações estão muito associadas ao conhecimento e às ações inovadoras da sua força de trabalho. Em consequência, as mudanças no meio organizacional requerem constante desenvolvimento da força de trabalho como forma de gerar melhorias e/ou novos produtos e processos.

A Gestão por Competência (GpC) é uma prática de gestão organizacional que busca o alinhamento das competências individuais às competências organizacionais em prol dos objetivos estratégicos. O desenvolvimento das pessoas pode ser beneficiado com a GpC por meio de um mapeamento de competências que indique as ações de capacitação mais estratégicas e prioritárias à organização.

Farmanguinhos/Fiocruz é um laboratório farmacêutico ligado ao Ministério da Saúde que atua na produção de medicamentos, na pesquisa e desenvolvimento tecnológico e na difusão do conhecimento. Assim, como as demais organizações, tem o desafio de manter pessoas motivadas e engajadas com seus objetivos. A diversidade e a complexidade de suas atividades fazem o laboratório pensar no aprimoramento das práticas de gestão para prestar serviços de qualidade à população.

A elaboração de um modelo que contemple um planejamento de ações de capacitação por competências parte da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e das Diretrizes de Capacitação da Fiocruz para, dentre outros objetivos, estruturar uma proposta que melhor atenda às necessidades desse importante laboratório.

Para isso, optou-se pela metodologia de “estudo de caso” realizada por meio de um protocolo de estudo, elaborado e interpretado pela própria pesquisadora, bem como uma pesquisa documental para que, a partir de uma análise integradora, fosse possível correlacionar pontos favoráveis e desfavoráveis à realidade da Unidade.

O modelo proposto inicia com uma ampla análise considerando fatores internos e externos à organização, que permite planejar ações de capacitação vistas como necessárias ou como oportunidades de aperfeiçoamento. A proposta de criação de um Comitê de Capacitação aproveita-se de uma gestão participativa e propicia uma discussão estratégica para definição das ações que serão inseridas no Plano de Capacitação por Competências (PCC). A etapa de planejamento das ações de capacitação utiliza-se de uma Matriz que, baseada nas competências da indústria farmacêutica, foi dividida em dois eixos: rotineiro e inovador. Esta Matriz de Capacitação também contribui para o monitoramento durante a etapa execução. Assim, o Comitê, a área de Gestão de Pessoas e os gestores dispõem de um instrumento para acompanhar e aferir se o que foi planejado atingiu seu objetivo previsto. Como se trata de um ciclo virtuoso, o planejamento das capacitações para o ano seguinte leva em consideração os resultados obtidos no Plano anterior.

Assim, o modelo de Plano de Capacitação por Competências para Farmanguinhos reúne elementos integrados com as reais necessidades da Unidade na possibilidade de conectar estratégia, aprendizagem, competências e desempenho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão por Competências. Treinamento e Desenvolvimento. Plano de Capacitação.

ABSTRACT

Institutions competitiveness and sustainability are closely associated to knowledge and the innovative actions of its workforce. Consequently, the changes in organizational environment require constant personal development as a way of generating improvement, new products and processes.

Competency Management is an organizational management practice that seeks to align individual skills to organizational skills, in order to support strategic objectives. The professional development of the staff can benefit from competency management because, through the assessment of people competencies, the company can identify the most strategic and important trainings for the group.

Farmanguinhos/Fiocruz is a pharmaceutical lab, part of the Ministry of Health, which works with the production of medicines, research and technological development and is responsible for the spreading of knowledge. Therefore, one of its main objectives is to keep people motivated and engaged to personal goals. The diversity and the complexity of its activities make the lab think of management practices improvement in order to provide high-class service to the society.

One of the goals of National Policy for People Development and Capacity Guidelines is to create a model that includes action plans for the development of competencies in order to create a proposal that attends the needs of this important lab.

In order to achieve this goal, we have opted for the “case study” methodology, which was performed through a study protocol, made and interpreted by the author/researcher. It was also applied a Documentary Research, which promoted and favored an integrated analysis, enabling to correlate strengths and weaknesses of Farmanguinhos reality.

The proposed model begins with a comprehensive analysis considering internal and external organization factors, which allows to plan training actions, seen as necessary or as opportunities for improvement.

The idea to establish a Training Committee takes advantage of participative management, and provides a strategic discussion to define the actions that will be inserted in the Skills Training Plan. The planning of training actions uses a Capacity Matrix that, based on pharmaceutical industry skills, has been divided into two axes: routine and innovation. This Matrix also helps the monitoring during the execution stage. Thus, the Committee, the Personnel Management area, and the managers, have their own instrument to follow and assess if the goal has been achieved through the plan. As it is a virtuous cycle, the following year plan considers the achieved results of the previous year.

Therefore, the present model of “Competency Management Plan” to Farmanguinhos brings together integrated elements containing current and emergent needs, with the potential to connect strategy, learning, skills and performance.

Keywords: Human Resources. Competencies Management. Human Resources Development. Training programs.

SUMÁRIO

Sumário	i
Índice de Figuras	iii
Índice de Quadros	iv
Índice de Tabelas	v
Lista de Abreviaturas e Siglas	vi
INTRODUÇÃO	15
1 REVISÃO DA LITERATURA	19
1.1 O homem no contexto organizacional	19
1.1.1 <u>As constantes mudanças e a gestão de pessoas nas organizações</u>	20
1.1.2 <u>O Subsistema: Treinamento e Desenvolvimento</u>	24
1.2 A capacitação na administração pública	28
1.2.1 <u>Breve histórico das políticas de Recursos Humanos</u>	28
1.2.2 <u>Decreto nº 5.707/2006</u>	30
1.3 Gestão por Competências como prática de gestão organizacional	32
1.3.1 <u>Conhecendo os conceitos de competências</u>	35
1.3.1.1 Competências organizacionais.....	37
1.3.1.2 Competências individuais.....	38
1.4 A gestão da capacitação por competências	40
1.5 As competências da indústria farmacêutica	50
1.5.1 <u>Eixo da inovação</u>	51
1.5.2 <u>Eixo rotineiro</u>	52
1.6 O contexto do Instituto de Tecnologia em Fármacos/ Farmanguinhos	54
2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	59
3 OBJETIVOS	60
3.1 Objetivo geral	60
3.2 Objetivos específicos	60
4 METODOLOGIA	61
4.1 As escolhas metodológicas da pesquisa	61
4.1.1 <u>A opção pelo Estudo de Caso</u>	62
4.1.2 <u>A opção pela Pesquisa Documental</u>	63
4.2 Considerações metodológicas	64

5	RESULTADOS	66
5.1	O caso estudado	66
5.1.1	<u>Aspectos gerais sobre Farmanguinhos e o DDRH</u>	66
5.1.2	<u>O processo de capacitação e suas etapas em Farmanguinhos</u>	72
5.1.2.1	Sobre o levantamento de necessidades e o planejamento das capacitações.....	72
5.1.2.2	Execução das capacitações.....	74
5.1.2.3	Da avaliação das capacitações.....	81
5.2	Pesquisa Documental: Diretrizes do Planejamento de Capacitação da Direh/Fiocruz	83
5.2.1	<u>Análise de conteúdo das Diretrizes</u>	83
5.2.1.1	Primeiro Grupo: aspectos que motivaram a elaboração do material.....	85
5.2.1.2	Segundo Grupo: etapas do processo de capacitação.....	86
5.3	Análise integrada	90
5.4	Plano de Capacitação por Competências	94
6	CONCLUSÃO	105
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
8	ANEXO	116
9	APÊNDICE	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	-	As mudanças e transformações na área de RH	21
Figura 2	-	Que nota você daria para os processos de desenvolvimento de pessoas em sua organização?	27
Figura 3	-	Dificuldades na implantação da Gestão por Competências	34
Figura 4	-	O funcionamento da Gestão por Competências	35
Figura 5	-	Modelo de Gestão por Competências	40
Figura 6	-	Os níveis para desenvolver o Diagnóstico de Necessidades de Conhecimento	42
Figura 7	-	Exemplo de avaliação no mapeamento de competências	45
Figura 8	-	Fatores de análise para desenvolver o conteúdo	46
Figura 9	-	Os quatro níveis de avaliação para um programa de capacitação ...	48
Figura 10	-	Condução do estudo	65
Figura 11	-	Organograma Institucional de Farmanguinhos	66
Figura 12	-	Objetivos estratégicos do PQ de Farmanguinhos relacionados ao estudo	68
Figura 13	-	Apresentação do DDRH/Farmanguinhos	69
Figura 14	-	Modalidades de treinamento	73
Figura 15	-	Etapas de levantamento de necessidade de treinamento	73
Figura 16	-	Processo inicial da solicitação de capacitação	75
Figura 17	-	Profissionais capacitados no DG	79
Figura 18	-	LNT x Capacitações realizadas (previstas e não previstas)	80
Figura 19	-	Índice de frequência nas capacitações	81
Figura 20	-	Etapas na elaboração do PAC	84
Figura 21	-	Cronograma do Plano Anual de Capacitação	86
Figura 22	-	Plano de Capacitação por Competências	97
Figura 23	-	Matriz do Plano de Capacitação por Competência	99
Figura 24	-	Diferenças do PCC para o PAC	102
Figura 25	-	Processo sistêmico do PCC para Farmanguinhos	103

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 -	Diferenças entre treinamento e desenvolvimento	26
Quadro 2 -	Desdobramento do “CHA”.....	38
Quadro 3 -	Processos de capacitação	41
Quadro 4 -	Indicadores a serem considerados durante o diagnóstico das necessidades de capacitação	43
Quadro 5 -	Técnicas e objetivos para execução das capacitações	47
Quadro 6 -	Meios para implementar as avaliações	49
Quadro 7 -	Principais processos de Farmanguinhos	57
Quadro 8 -	Objetivo dos programas do DDRH associados aos produtos do PQ	70/71
Quadro 9 -	Termos e conceitos	85
Quadro 10 -	Estratégias de aprendizagem e modalidades de capacitação	88
Quadro 11 -	Ensaio de cronograma	96

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 -	Distribuição das capacitações por modalidade e quantificação	77
Tabela 2 -	Quantitativo de profissionais capacitados por programas do DDRH/2013.....	77
Tabela 3 -	Capacitação dos servidores em 2013	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	-	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BPMN	-	<i>Business Process Model and Notation</i>
BPF	-	Boas Práticas de Fabricação
CHA	-	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CLT	-	Consolidação das Leis Trabalhistas
CTM	-	Complexo Tecnológico de Medicamentos
DDRH	-	Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
DG	-	Desenvolvimento Gerencial
DIPLAN	-	Diretoria de Planejamento
DIREH	-	Diretoria de Recursos Humanos
DNC	-	Diagnóstico de Necessidade de Conhecimento
DRH	-	Departamento de Recursos Humanos
ENAP	-	Escola Nacional de Administração Pública
EUA	-	Estados Unidos da América
FIOCRUZ	-	Fundação Oswaldo Cruz
FIRJAN	-	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FITO	-	Gestão da Inovação em Fitomedicamentos
GesPública	-	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GpC	-	Gestão por Competências
HIV	-	<i>Human Immunodeficiency Virus</i>
IPROMED	-	Instituto de Produção de Medicamentos
LFO	-	Laboratório Farmacêutico Oficial
LNT	-	Levantamento de Necessidade de Treinamento
MPOG	-	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
MS	-	Ministério da Saúde
NR	-	Normas Regulamentadoras
OCDE	-	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
P&D	-	Pesquisa e Desenvolvimento
PAC	-	Plano Anual de Capacitação
PCC	-	Plano de Capacitação por Competências

PEG	-	Programa de Excelência na Gestão
PNDP	-	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
POM	-	Plano Anual de Objetivos e Metas
POP	-	Procedimento Operacional Padrão
PPA	-	Plano Plurianual
PQ	-	Plano Quadrienal
PQ RIO	-	Prêmio Qualidade Rio
R&S	-	Recrutamento e Seleção
RDC	-	Resolução da Diretoria Colegiada
RH	-	Recursos Humanos
RJU	-	Regime Jurídico Único
SERCAP	-	Serviço de Capacitação
SESI	-	Serviço Social da Indústria
SGA	-	Sistema de Gestão Administrativa
LNT	-	Levantamento de Necessidade de Treinamento
SRH	-	Serviço de Recursos Humanos
SUS	-	Sistema Único de Saúde
T&D	-	Treinamento e Desenvolvimento
TIF	-	Tecnologias Industriais Farmacêuticas
VDGT	-	Vice Diretoria de Gestão do Trabalho

INTRODUÇÃO

As mudanças culturais, econômicas e sociais, impulsionadas pelo intenso avanço tecnológico das últimas décadas, fazem com que as organizações estejam inseridas em ambientes cada vez mais complexos, demandando práticas e melhorias que possibilitem adequação aos cenários, tornando-as competitivas e sustentáveis.

Por entender que as pessoas são responsáveis pelo funcionamento da máquina organizacional, proporcionando ações inovadoras e praticando incrementos de melhorias, o foco deste estudo está no desenvolvimento da força de trabalho, compreendendo que a aprendizagem contínua precisa ser inserida no ambiente profissional desde que adequada às necessidades da organização.

Estudos recentes apontam que a crescente importância dada ao conhecimento/competência da força de trabalho nas organizações encontra-se diretamente relacionada à sua capacidade de gerar inovações, bem como, de serem estes, os meios mais eficazes para auxiliar na tomada de decisões e implementação de estratégias.

Assim, a área de Gestão de Pessoas vem se reconfigurando para desenvolver propostas de soluções aos problemas identificados em relação à força de trabalho. Mais recentemente, atribuíram-se a esta área características e importância estratégicas – diferentes das tradicionais atividades rotineiras – críticas para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001; CHIAVENATO, 2008).

Estudiosos em processos organizacionais sugerem a Gestão por Competências (GpC) como uma possibilidade de articulação entre o conhecimento e a estratégia. Evidenciada a partir da década de 1990, a GpC é uma prática de gestão que propõe esforços para que as competências individuais alinhadas às competências organizacionais possam atingir os objetivos estratégicos da organização (CARBONE *et al.*, 2009).

Ainda neste sentido, o desenvolvimento da força de trabalho pode se beneficiar da GpC por meio do mapeamento de conhecimentos e de habilidades pessoais e profissionais de cada trabalhador, do reforço e investimento nas capacitações, da manutenção do foco, da gestão do tempo e da gestão dos recursos financeiros da organização voltados para a capacitação.

Dentre as organizações de saúde pública no Brasil, destaca-se aqui a Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz. Criada em 1900 – pelo renomado sanitarista Oswaldo Cruz, é uma

importante instituição de ciência e tecnologia em saúde, sendo referência em pesquisas na área da saúde pública. Vinculada ao Ministério da Saúde (MS), as atividades da Fiocruz incluem ensino, pesquisa e produção, com foco na inovação e no desenvolvimento tecnológico de forma a atender as principais necessidades de saúde da população.

O Instituto de Tecnologia em Fármacos (Farmanguinhos), pertencente ao quadro das dezesseis unidades técnico-científicas da Fiocruz, tem como missão: “*atuar com responsabilidade socioambiental na promoção da saúde pública por meio da produção de medicamentos, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, geração e difusão de conhecimento*” (FARMANGUINHOS/PLANO QUADRIENAL, 2010, p. 13). É considerado o maior laboratório farmacêutico oficial, ligado diretamente ao MS, com capacidade para produzir medicamentos em atendimento aos programas estratégicos do Governo Federal. Estes são distribuídos à população pelo Sistema Único de Saúde (SUS) e para as demandas emergenciais no Brasil e no exterior (FARMANGUINHOS/PLANO QUADRIENAL, 2010).

Farmanguinhos mantém parcerias com os setores público e privado nacionais e internacionais e tem acordos de transferência de tecnologia com a Índia, EUA e países europeus e africanos (FARMANGUINHOS/RELATÓRIO DE GESTÃO PQ RIO, 2013). Vale destacar que em África, por meio da união de esforços dos governos brasileiro e moçambicano, a Unidade vem contribuindo para a implementação do primeiro laboratório farmacêutico público, inicialmente, programado para produzir os medicamentos antirretrovirais.

Por meio do Departamento de Ensino, Farmanguinhos ainda atua na capacitação de profissionais ligados à indústria farmacêutica, oferecendo cursos de Mestrado Profissional em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico e de Especialização em Tecnologias Industriais Farmacêuticas (TIF) e em Gestão da Inovação em Fitomedicamentos (FITO).

Dessa forma, Farmanguinhos se destaca entre os laboratórios públicos, pois atua em toda cadeia de produção de medicamentos, considerando desde a ideia (ensino e pesquisa) até a produção e distribuição dos medicamentos.

Sua área produtiva encontra-se, integralmente, nas instalações do Complexo Tecnológico de Medicamentos (CTM), mas a Unidade ainda mantém atividades em três centros voltados para a área de pesquisa e desenvolvimento tecnológico de medicamentos, todos no Estado do Rio de Janeiro.

Para dar conta de todas as suas responsabilidades, Farmanguinhos conta com um quadro funcional de 1.218 pessoas. Esse quadro atualmente é dividido por diferentes

naturezas de vínculos, contemplando servidores, prestadores de serviços, bolsistas e estagiários.

Em seu planejamento estratégico, Farmanguinhos indica a GpC como ferramenta para o gerenciamento de pessoas dentro do eixo relacionado à inovação na gestão (FARMANGUINHOS/PLANO QUADRIENAL, 2010), o que serviu de motivação para este estudo. Além disso, considerou-se também a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), estabelecida pelo Decreto 5.707 de 23/02/2006 e pela Portaria do Ministério do Planejamento nº 208 de 25/07/2006 – que instituíram a adequação das competências requeridas dos servidores públicos aos objetivos das instituições.

Por reconhecer a capacitação como a principal estratégia para fortalecimento da sua força de trabalho, a Fiocruz estabeleceu, por meio da Diretoria de Recursos Humanos (Direh), Diretrizes para o planejamento anual de capacitações.

Do ponto de vista da capacitação na Fiocruz, o processo pode ocorrer por meio de dois eixos: geral – quando a iniciativa atinge todas as unidades da Fiocruz e específico – quando é de responsabilidade de cada unidade, que promove seus próprios programas considerando suas necessidades diante da diversidade dos processos de trabalho (FARMANGUINHOS/RELATÓRIO DE GESTÃO PQ RIO, 2013).

Dessa forma, considerando o modelo de gestão descentralizado desta Fundação, caracterizado por forte autonomia administrativo-funcional das unidades em função de suas diversidades, o presente estudo partiu da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e das Diretrizes da Fiocruz para propor um modelo de planejamento de ações de capacitação por competências mais adequado às especificidades de Farmanguinhos.

Um Plano de Capacitação é um instrumento que contempla informações sobre as capacitações necessárias à organização. Nesse sentido, a Portaria 208/2006 (artigo 2º, inciso I) o define como: *“documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores”*.

Um Plano de Capacitação por Competências (PCC), em sua essência, tem o objetivo de alinhar as capacitações identificadas e consideradas como estratégicas aos objetivos organizacionais. Pode-se considerar, então, que um PCC contemple as ações de capacitação que deverão ser implementadas prioritariamente.

Para elaboração da proposta, este estudo apoiou-se em duas bases metodológicas: Estudo de Caso e Pesquisa Documental. O Estudo de Caso se mostrou relevante para diagnosticar como ocorre o processo de capacitação na Unidade. Para isso, utilizou-se de um protocolo de estudo, elaborado e interpretado pela própria pesquisadora. A busca em obter os dados foi facilitada pelo fato de a pesquisadora fazer parte do corpo funcional da Unidade e dispor de informações estáveis e acessíveis.

A Pesquisa Documental permitiu destacar as Diretrizes e compreender o que é abordado acerca do Plano de Capacitação na Fiocruz.

Em conjunto, as metodologias propiciaram uma análise integrada para identificar os pontos favoráveis e desfavoráveis à Unidade.

A partir da análise dos resultados obtidos, foi possível perceber que a GpC, iniciada com o mapeamento das competências, é adequada em Farmanguinhos para evidenciar pontos fortes a serem aplicados e pontos que necessitam ser melhorados, bem como os estratégicos e prioritários. O PCC aproveita-se da gestão interativa da Unidade e vai além de um simples levantamento de necessidade dos gestores para um diagnóstico e uma discussão institucional. Ambos são considerados os grandes diferenciais do Plano original.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 O homem no contexto organizacional

É do homem a percepção de demanda do mercado, sua introdução na organização, a escolha da estratégia, a prática e a percepção de retorno para ele e para a organização. Sem as pessoas, por melhor que seja a tecnologia, as organizações não funcionam. São elas que determinam o sucesso ou o fracasso da organização, representando um diferencial competitivo.

“Não é exagero afirmar que as empresas são organizações de pessoas. É fácil perceber que o funcionamento de qualquer empresa é moldado pelas pessoas. Em outras palavras, a mesma base técnica, os mesmos materiais, o mesmo arranjo físico etc. funcionarão de forma diversa e darão resultados diferentes, dependendo das pessoas que ocuparem os postos de trabalho da empresa” (CLEMENTE et al., 2002 apud MOREIRA, 2011, p. 20).

Entretanto, nem sempre esse foi o entendimento. As mudanças que ocorreram ao longo dos anos fizeram com que as organizações percebessem que o conhecimento humano é o maior fator competitivo e de sobrevivência para elas. Essa percepção, na análise de Falconi (2004), ajuda a compreender a afirmação de Chiavenato (2008) quando diz que os recursos humanos deixaram de ser um problema para a organização e passaram a ser percebidos como parceiros na vantagem competitiva.

1.1.1 As constantes mudanças e a gestão de pessoas nas organizações

A mudança é um processo inerente à natureza humana e ocorre cada vez mais rápida pelo advento da tecnologia e do mundo globalizado. As pessoas e as organizações mudam.

Em termos organizacionais, na dinâmica do capitalismo, a mudança está muito associada à inovação, pois esta altera consideravelmente as condições competitivas no mercado. Em sua análise dos processos e impactos da concorrência e da competitividade, Possas (1999), utilizando a teoria neo-schumpeteriana¹, estabelece que a inovação seja parte integrante do processo concorrencial e também um fator determinante para que o desenvolvimento das forças produtivas imprimam ritmos cada vez mais acelerados.

Pode-se considerar que a inovação surja da interação entre o setor produtivo e as áreas de pesquisa e conhecimento nas organizações. Assim, o conhecimento e a criatividade são elementos essenciais ao contexto organizacional. Para isso, Filho (2013) indica a necessidade de um ambiente favorável à criação, que sugira transferência de poder, flexibilidade, desenvolvimento de pessoal, entre outras.

As organizações necessitam, sobretudo, de práticas de gestão que melhor respondam às necessidades oriundas das transformações no ambiente em que estão inseridas, oferecendo-as mecanismos para competitividade.

¹ A teoria neo-schumpeteriana está relacionada ao conceito da inovação como motor da dinâmica capitalista. Baseada nas ideias de ciclos econômicos e de desenvolvimento econômico do Professor da Universidade de Harvard/EUA Joseph Alois Schumpeter.

Numa perspectiva macro, Chiavenato (2008) apresenta, através da Figura 1, as eras com maior influência na gestão de pessoas em processos produtivos.

Figura 1 – As mudanças e transformações na área de RH

Era da Industrialização Clássica 1900 a 1950		Era da Industrialização Neoclássica 1950 a 1990		Era da Informação Após 1990	
<ul style="list-style-type: none"> • Início da industrialização e formação do proletariado • Transformação das oficinas em fábricas • Estabilidade, rotina, manutenção e permanência <ul style="list-style-type: none"> • Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional • Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitudes de controle • Necessidades de ordem e rotina 		<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da industrialização e do mercado de candidatos <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial • Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança • Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais <ul style="list-style-type: none"> • Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita • Necessidade de adaptação 		<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial • Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações • Extremo dinamismo, turbulência e mudança • Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas <ul style="list-style-type: none"> • Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis • Necessidade de mudanças 	
Departamento de Pessoal	Departamento de Relações Industriais	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Gestão de Pessoas	Equipe de Gestão de Pessoas	
Pessoas como mão de obra		Pessoas como recursos humanos		Pessoas como parceiros	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p.43)

Assim, diferentemente dos padrões da Era Industrial, em que o trabalho era dividido entre os que planejavam e os que atendiam padrões rígidos e ordens sem permissão de questionamento, à força de trabalho foram atribuídas novas tratativas, para acesso às informações, organizando-as e gerando o conhecimento adequado, com a agilidade e a rapidez que a organização necessita.

“As organizações viverão ou morrerão, dependendo da habilidade que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-las adequadamente e usá-las com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações” (BARTOLOMÉ, 1999 apud RAINHO e CARDOSO, 2007, slide 40).

Nesse contexto de mudanças, foram impostas adequações ao perfil profissional, elevando sua qualificação. A introdução constante de novas práticas pode requerer novas competências para atender a essas demandas, tornando-se um processo contínuo de aprendizagem. Assim, é essencial que as pessoas e as organizações sejam flexíveis e estejam dispostas a aprender. Para Carbone (2012), a geração do conhecimento tornou-se uma tarefa com relevância econômica direta na organização.

É por meio da capacitação contínua dos profissionais que as organizações procuram, dentre outras ações, enfrentar a obsolescência, decorrente das mudanças no trabalho contemporâneo.

“...as organizações estão cada vez mais direcionando seus investimentos em treinamentos e desenvolvimento humano para ações que agreguem valor para a empresa e também para as pessoas; assegurando metas de altos padrões de excelência, alcançando melhores resultados organizacionais com competência” (CRUZ, 2010 p. 33).

É importante salientar que a aprendizagem não pode ser a única estratégia da organização frente às mudanças, se constituindo do conjunto de outras ações que convirjam para adquirir novas práticas.

Nessa perspectiva estratégica, considera-se ainda que a aprendizagem não é exclusivamente dos indivíduos, sendo necessária sua internalização na organização para que esta se torne permeável às transformações (CRUZ, 2010).

Em grande parte das organizações, uma área específica é a responsável por tratar dos assuntos relacionados às pessoas – a área de Recursos Humanos (RH). Ou seja, dentro do ambiente organizacional essa área é destinada a tratar dos assuntos relacionados ao ser humano. Desde o seu surgimento, obteve diferentes denominações, dependentes da sensibilidade e da percepção que a organização tem para com o seu corpo funcional, por exemplo: Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos, Relações Industriais, Gestão de Talentos, Gestão de Pessoas, dentre outras.

Chiavenato (2008) menciona que as pessoas são associadas a recursos humanos quando as organizações as tratam como recursos produtivos e, como recursos, precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, sendo considerados sujeitos passivos da organização.

Com a teoria neoclássica, as organizações passam a considerar que os recursos humanos deveriam gerar valor às organizações (PEQUENO, 2012), sendo atribuída à área de Recursos Humanos uma mudança de nomenclatura, na qual as ações são voltadas para o desenvolvimento das pessoas e a preparação dos líderes, entrando na era da Gestão de Pessoas.

Na concepção de Sales (2010), essa mudança de nomenclatura ocorre quando a organização entende que as pessoas são parceiros e que, ao invés de controlá-las, deve desenvolvê-las, implicando em um comprometimento mútuo, assumindo um papel de gestão compartilhada de pessoas.

Adicionalmente, Chiavenato (2008, p.10) acrescenta à Gestão de Pessoas a possibilidade de as pessoas fornecerem “*o mais importante aporte para as organizações – a inteligência*”. Dessa forma, elas são vistas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades e capacidades, e não mais como meros empregados contratados, passando a agentes inteligentes que ajudam na administração dos recursos organizacionais.

Para Silva e Fleury (2005) as organizações não têm sustentado esse comportamento mais proativo e integrado à dinâmica da competitividade. Os autores associam que a teoria da criação do conhecimento poderia descortinar o papel fundamental da área de Gestão de Pessoas, ressaltando que o conhecimento tácito, que ainda está na cabeça das pessoas, tem enorme potencial criativo, enquanto o conhecimento explicitado pode ser facilmente copiado. Dessa forma, políticas podem ser concebidas e compartilhadas com ênfase no potencial criativo das pessoas e este, então, seja convertido em práticas de modo que as pessoas apliquem no seu trabalho o que sabem (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; SILVA e FLEURY, 2005).

Na perspectiva de uma área mais eficaz, os autores Becker, Huselid e Ulrich (2001) propõem que a Gestão de Pessoas precisa trabalhar em duas dimensões. A primeira diz respeito aos serviços básicos, concentrado nas atividades tradicionais e rotineiras. A segunda dimensão diz respeito à estratégia, o que implicaria profissionais da área com competências para elaboração de políticas e práticas de alto desempenho.

Diante do exposto, considerando a era da informação e a geração do conhecimento, o desafio da Gestão de Pessoas de atuar como parceiro estratégico está em manter a força de trabalho capaz e comprometida, desenvolvendo-se em competências essenciais para o negócio da organização e propiciando treinamentos que ajudem as pessoas a aprender com maior rapidez diante dos concorrentes (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001).

Embora haja dificuldade de mensurar, pois a caracterização é por resultados, é necessário desenvolver um sistema que conecte pessoas, estratégia e desempenho. Atribui-lhe a um trunfo de vantagem competitiva por ser invisível para a concorrência, remetendo à organização a capacidade de alinhar os esforços de toda força de trabalho com a visão estratégica, diferentemente das ferramentas tradicionais, como a avaliação de desempenho, visível e reproduzível pelos demais (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001).

Para fins desse estudo, poderão ser considerados os termos Gestão de Pessoas (pela abordagem moderna) e RH (como é comumente chamada no mercado) para representar a área que dentro da organização trata dos assuntos relacionados ao corpo funcional.

Apesar das diferentes nomenclaturas, o escopo das atividades inerentes à área de Gestão de Pessoas se mantém, com poucas variações no mercado, divididos em subsistemas: Recrutamento e Seleção (R&S), Cargos e Salários, Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Avaliação de Desempenho, Benefícios, Higiene, Segurança e Qualidade de Vida. Pela relação direta com o objeto desse estudo, a seguir, será dada ênfase ao subsistema T&D.

1.1.2 O Subsistema: Treinamento e Desenvolvimento

O subsistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) surgiu formalmente na estrutura organizacional em meados do último século, mas as atividades de treinamento sempre estiveram presentes como atividades paralelas ao trabalho (GIL, 2001; VARGAS e ABBAD 2006 apud ENAP, 2010).

O treinamento é considerado imprescindível para execução das tarefas, mesmo na contratação de pessoas experientes, seja numa fase inicial de aprendizagem como a integração ou ainda, por exemplo, nas situações de mudanças organizacionais, quando há necessidade de internalizar novas políticas (CARVALHO 1999 apud ENAP, 2010).

A preocupação com os programas de treinamento de pessoal surgiu no início do século XX, muito por influência da Escola Clássica de Administração (GIL, 2001). As atividades de treinamento eram consideradas elementos-chave na produção. Pela influência da complexidade dos processos produtivos, os treinamentos eram sistematizados para diminuir erros e ampliar a capacidade dos operários (NERI *et al.*, 2005). Neri e outros autores (2005)

afirmam que a ação de treinamento era o que garantia a competência requerida para o exercício da função.

Na época (1900-1950), os treinamentos eram voltados para aspectos mecânicos, objetivando atingir alto grau de produtividade possível. Aperfeiçoar o trabalhador restringia-se às questões técnicas e relacionadas diretamente às operações de trabalho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Com o advento da Escola das Relações Humanas, estudos relacionados ao desenvolvimento do homem como ser social e aos aspectos comportamentais foram considerados. Esses estudos impactaram significativamente nas ações de treinamento, que desenvolveram pesquisas abrangendo aspectos psicossociais, com temas voltados para o relacionamento interpessoal e a integração do homem à organização (GIL, 2001).

Os fatores de motivação, expectativas, valores e outros relacionados ao desempenho demonstraram que o trabalhador é muito mais complexo e justificaram a divisão das ações entre treinamento e desenvolvimento (NERI *et al.*, 2005).

Esta constatação é corroborada por Moreira (2011) como visto a seguir.

“Hoje no cenário de mudanças constantes e cada vez mais rápidas...há necessidade de um treinamento contínuo para melhorar os processos de produção, implementar novas técnicas ou máquinas. E também para mudar e aprimorar algumas características intrínsecas das pessoas, como hábitos, valores, modo de relacionamento com as outras pessoas e maneira de perceber o mundo” (MOREIRA, 2011, p. 36).

No entanto, cabe distinguir, com clareza, as ações de treinamento e desenvolvimento. O Quadro 1 apresenta as diferenças que Pequeno (2012, p. 103) identifica entre as duas ações. Porém, o autor entende como *“impossível dissociar desenvolvimento de treinamento, visto que, ao participarem de programas isolados de treinamento, a pessoa também está caminhando rumo a seu crescimento integral”*.

Quadro 1 – Diferenças entre treinamento e desenvolvimento

Treinamento	Desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> • Visa suprir carências específicas de um funcionário para o desempenho do seu cargo. • Tem função corretiva: o funcionário deveria apresentar determinadas competências hoje, mas não as apresenta. • Tem o foco no curto prazo. • Voltado para o cargo. • É específico e pontual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visa ao crescimento integral da pessoa, de maneira que ela desenvolva ou aprofunde competências importantes para ela e para a organização. • Tem função preventiva: no futuro, será bom que a pessoa apresente aquelas competências. • Tem foco no médio e longo prazo. • Voltado à pessoa. • Procura entender a totalidade e é abrangente.

Fonte: Adaptado de Pequeno (2012, p.103)

Outro impacto, impulsionado pós Segunda Guerra Mundial, ocorreu a partir da percepção de que não bastava treinar e desenvolver o trabalhador, mas, para melhorar a performance das organizações, era necessário também desenvolver as lideranças para decodificação de estratégias e condução de equipes. Por isso, são elaborados programas específicos para o desenvolvimento desse público (GIL, 2001; PEQUENO, 2012).

Assim, as ações de treinamento e desenvolvimento começaram a ser vistas como um subsistema da Administração de RH, envolvendo atividades para suprir carências de indivíduos ou de equipes, no intuito do desempenho das tarefas necessárias para atingir os objetivos organizacionais (GIL, 2001).

Para Cardoso (2004), a função de T&D é considerada uma das mais valorizadas pelas organizações por estar relacionada à melhoria de desempenho. Para o autor, as atividades de planejamento dos processos de desenvolvimento têm sido sistematizadas pela área de RH a partir do crescimento das organizações.

Na mesma perspectiva da promoção do desempenho, no contexto atual de mudanças, os autores Meneses e Zerbini (2009) afirmam que:

“Este cenário vem transformando o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D) em um instrumento de gestão de pessoas essencial na formulação de respostas ágeis e flexíveis às novas exigências e demandas” (MENESES e ZERBINI, 2009, p. 50).

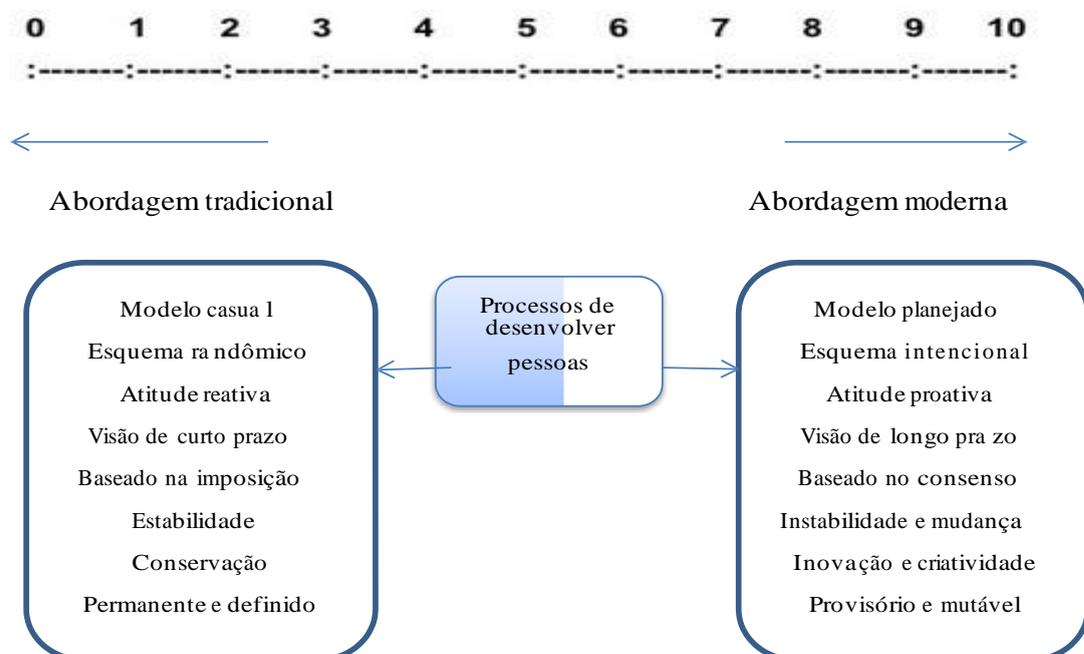
Atualmente, no contexto de Gestão de Pessoas, requer-se que o trabalhador seja capaz de conduzir os processos de trabalho (GIL, 2001). Dessa forma, necessita-se de pessoas mais do que treinadas, mas com perspectivas de mudar antigos hábitos e desenvolver novas atitudes.

“Com o enfoque na Gestão de Pessoas, o termo treinamento passa a ser menos utilizado para designar um subsistema de Recursos Humanos. Não porque deixe de ser considerado, mas porque representa pouco, considerando as potencialidades humanas” (GIL, 2001, p. 121).

Dessa forma, Chiavenato (2008) descreve que os processos de desenvolvimento envolvem três estratos: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Para o autor, os estratos menores referem-se ao aprendizado em nível individual, enquanto o desenvolvimento organizacional é mais amplo, e trata de como as organizações se desenvolvem e mudam com o processo de aprendizagem.

Na Figura 2 o autor apresenta as diferenças entre a abordagem tradicional de desenvolvimento e a abordagem moderna.

Figura 2 – Que nota você daria para os processos de desenvolvimento de pessoas em sua organização?



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p.363)

Nota-se que antes os processos eram pensados em ações para soluções imediatas. Na abordagem moderna, segue-se um modelo planejado (o treinamento como parte da cultura organizacional) com esquemas intencionais de atitudes proativas visando à participação e à criatividade, tendo como consequência à prevenção de erros ou falhas ligadas a operação, melhoria de processos e ganhos institucionais.

1.2 A capacitação na administração pública

Como visto, na era da informação, um dos maiores desafios nas organizações atuais está em grande parte de converter informações em conhecimentos e aplicá-los da melhor maneira possível.

Esta realidade aplica-se diretamente na administração pública, especialmente, pela sua natureza de prestação de serviços, cuja essência depende da informação para romper barreiras e melhorar a qualidade do serviço prestado.

Como o propósito deste estudo tem a ver com uma instituição pública fortemente inserida no setor de saúde do país e pela relevância econômica e social que lhe é atribuída, não só pela capacidade de geração de empregos, mas pelos serviços prestados a população, as análises conceituais de referência são voltadas para esse setor do país.

Assim, esta subseção inicia com um breve histórico de políticas sobre os recursos humanos na Administração Pública até chegar ao Decreto 5.705/2006, considerado um marco legal na capacitação dos servidores públicos.

1.2.1 Breve histórico das políticas de Recursos Humanos

A percepção de que é necessária uma política de gestão de pessoas consistente e coerente com a dinâmica do trabalho atual é hegemônica entre a maioria dos autores, que defendem a discussão que possibilite às organizações públicas brasileiras enfrentarem o desafio de tornarem-se inovadoras, capazes de desenvolver uma integração de seu trabalho e as Diretrizes do governo (PIRES *et al.*, 2005; CARVALHO *et al.*, 2009).

Os primeiros passos em busca de uma profissionalização da força de trabalho da área pública são percebidos na década de 1930, quando foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público, que, dentre outras regulações, construiu um sistema de carreiras por mérito, seguido, duas décadas depois, pelo Estatuto dos servidores públicos civis da União.

Destaca-se, dentre as políticas da área pública, o Decreto-Lei 200 de 1967, pela intenção de elevar o dinamismo operacional, descentralizando ações de planejamento, autonomia e controle, transferindo-as para as autarquias, fundações e empresas públicas.

Ao longo dos anos é percebida a necessidade de qualificação dos profissionais como um fator determinante para a melhoria do desempenho e, conseqüentemente, melhora na prestação do serviço à população (PIERANTONI *et al.*, 2012). Entretanto, os investimentos privilegiam ações de aperfeiçoamento de sistemas financeiros, simbolizando a busca por modelos gerenciais que melhorem o desempenho organizacional. Para Pires *et al.* (2005), tais ações não foram acompanhadas de investimentos em atividades de desenvolvimento de pessoas nem de incorporações de modernas metodologias que permitiria análise de variáveis estratégicas.

Em 1990, os servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional passam a ser regidos pela Lei 8.112, denominada Regime Jurídico Único (RJU). No entanto, o advento do RJU carece de regulação sobre a qualificação da força de trabalho.

Apesar da necessidade apontada sobre a qualificação, Pierantoni e outros autores (2012) afirmam que ainda permanece o distanciamento entre a prática e o discurso, condicionando uma fragilidade que dificulta a institucionalização das mudanças. Para a autora, demonstra, dentre outros aspectos, um despreparo da gestão, acrescido da desarticulação entre as instituições de ensino e de serviços.

É importante frisar que, ao longo da década de 1990, as mudanças associadas ao avanço tecnológico, crescimento da globalização e enfraquecimento sindical foram percebidas no Brasil nas reformas liberais, que seguiram acompanhadas da privatização e desregulação do trabalho (MACHADO, OLIVEIRA e MOYSES, 2011 *apud* PIERANTONI *et al.*, 2011).

A política neoliberal de flexibilização e racionalização dos recursos acarretou na escassez de concursos públicos e, como consequência, o aumento no quantitativo de terceirizações no serviço público. Este aumento se deve não só para os tradicionais serviços gerais, mas para os serviços técnico-profissionais, configurando as políticas do Estado

Mínimo, cuja diretriz do governo era de que o Estado atuasse mais nas ações estratégicas e de controle e menos na parte operacional.

Ainda na década de 1990, é normatizada a participação dos servidores em ações de capacitação, por meio dos Decretos 2.029 (1996) e 2.794 (1998), que associam a capacitação contínua dos servidores à eficiência e à qualidade dos serviços prestados.

Para Pierantoni e outros autores (2012), a década de 1990 foi considerada conceitual no que tange a políticas de recursos humanos, sem muita ação e “rica” para produção de conhecimento. Mas, a partir de mudanças no governo, em 2003, coloca-se o trabalhador como peça central, percebendo-o como ser pensante e defendendo a mudança de nomenclatura para Gestão do Trabalho. Ainda segundo a autora, tal definição é mais abrangente, politizada, envolvendo formação, ética e saúde.

Na esfera federal, a substituição do termo “gestão de recursos humanos” por “gestão do trabalho” ocorre a partir do entendimento de que *“os trabalhadores da saúde não são um insumo adicional que se agrega aos recursos financeiros, tecnológicos e de infraestrutura para produzir os serviços: são os próprios serviços de saúde”* (DOMINGUEZ, 2006 *apud* PIERANTONI *et al.*, 2012, p.41).

No entanto, a utilização dos diferentes termos para representar a área de Recursos Humanos permanece na esfera pública, onde os órgãos se utilizam e justificam a utilização dos termos dentro de suas orientações e Diretrizes, configurando uma falta de alinhamento organizacional, já que significa, para a área (RH), assumir papéis diferentes.

As normatizações da década de 1990 associadas às mudanças do governo levaram à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto 5.707 (2006), detalhado a seguir.

1.2.2 Decreto nº 5.707/2006

É por força do Decreto 5.707 de 23/02/2006 que a gestão de pessoas no setor público federal parte do pressuposto de que o desenvolvimento permanente do servidor público é um fator estratégico para a melhoria dos serviços prestados à população. Por meio desse instrumento legal é instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, ficando

estabelecida a gestão por competências como modelo de gestão de pessoas nos órgãos e nas entidades da administração pública federal, autárquica e fundacional.

A capacitação dos servidores passa a utilizar a abordagem por competências como nova forma de qualificação para o trabalho, compreendendo o termo capacitação como:

“...o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006, art. 2º inciso I).

Ressalta-se que a ação de capacitação compreendida no decreto dá-se por meio de cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, desde que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da instituição pública.

A definição de gestão por competência no Decreto é compreendida como a *“gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”* (BRASIL, 2006, art. 2º inciso II). Entretanto, para esse estudo, é relevante mencionar que a gestão por competências é um modelo de gestão, e a capacitação, um de seus componentes. Dessa forma, onde se lê no decreto *“gestão por competências”*, deve-se entender pela expressão *“gestão da capacitação por competências”*.

O instrumento legal aponta a melhora na eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação, dentre outras finalidades.

Para sua implementação e acompanhamento, o Decreto determina três instrumentos, são eles: o Plano Anual de Capacitação (PAC), o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e o Sistema de Gestão por Competências.

Em complementação ao Decreto, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão divulga a Portaria nº 208 em 25 de Julho de 2006, que define, dentre outras considerações:

“I - Plano Anual de Capacitação: documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores;

II - Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação: documento elaborado pelos órgãos e entidades contendo as informações sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior e a análise dos resultados alcançados; e

III - Sistema de Gestão por Competência: é a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores” (BRASIL, 2006, art. 2º incisos I, II e III).

Assim, a Gestão por Competências será abordada com mais detalhes a seguir.

1.3 Gestão por Competências como prática de gestão organizacional

Como visto anteriormente, o advento da informação permitiu que o conhecimento ficasse em evidência no ambiente organizacional. A partir desse entendimento, a Gestão por Competências (GpC) é citada como um “elo” entre o conhecimento e a estratégia (SANTOS *et al.*, 2001), que permite traçar o desenvolvimento da organização por meio dos seus colaboradores, aplicando de forma mais inteligente os conhecimentos que possui (LEME, 2005). Também pode assumir papel estratégico à medida que permite desenvolver competências futuras, agindo por antecipação (CARBONE *et al.*, 2009).

A GpC é tida como prática alternativa de gestão aos modelos tradicionais e parte do pressuposto que o domínio de certas competências confere à organização um desempenho superior, direcionando esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais (CARBONE *et al.*, 2009). A proposta é que as competências individuais estejam alinhadas as competências organizacionais a fim de atingir os objetivos estratégicos da organização.

Para Carbone (2012), essa prática de gestão se baseia no conceito de *core competence* – são as competências principais de uma organização – e propõe um mapeamento contínuo para identificar as competências organizacionais, profissionais e pessoais com a possibilidade de reconhecer os possíveis *gaps* – diferença entre o desejável (competências necessárias para concretizar a estratégia) e o existente (competências já disponíveis na organização).

Enquanto, para a gestão organizacional, a GpC fornece subsídio para tomadas de decisão em relação a aquisições, alianças estratégicas, investimentos, entre outras aplicações – sob a perspectiva de promover ou induzir o desenvolvimento profissional –, para a área de Gestão de Pessoas ela propicia um papel fundamental, utilizando seus subsistemas (identificação e alocação de pessoas, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, entre outros) de modo a subsidiar orientações profissionais e gestão de carreiras (CARBONE *et al.*, 2009).

Nesse sentido, a prática de GpC faz parte de um sistema maior, de gestão organizacional, tomando como referência a estratégia da organização para direcionar seus esforços (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

A implantação da GpC é considerada um investimento que não só beneficia a organização, mas também as pessoas, quando essas são aplicadas na busca dos resultados e estão diretamente integradas aos objetivos (SALES, 2010). Com base nisso, o autor determina que esta implantação deva ser bem clara, objetiva e transparente, sendo percebida como positiva por estimular o desenvolvimento das pessoas.

A fase de implantação requer atenção por parte da alta gestão, pois depende, em grande parte, das características e reais necessidades da organização, considerando componentes de forte influência, como valores e a cultura organizacional. O modelo se instala por meio de 5 blocos: sensibilização, mapeamento e definição de perfis de competências, avaliação, capacitação e análise de desempenho. Destaca-se a sensibilização por ser uma estratégia de obter o envolvimento e a adesão das pessoas chaves, sendo, portanto, o ponto de partida (GRAMIGNA, 2002; LEME, 2005).

Outro aspecto de maior relevância para Gramigna (2002) é que o mapeamento seja conduzido por uma consultoria externa, objetivando imparcialidade, enriquecimento das discussões e racionalização do tempo. Entretanto, por possuir pouca informação sobre a organização, esta consultoria deve ser munida do maior número possível de informações da organização pelas pessoas envolvidas nesta etapa inicial: diretores, gestores e formadores de opinião.

Sobre as principais dificuldades de implantação, Gramigna (2002) aponta aspectos relacionados às dimensões comportamentais e de infraestrutura, apresentadas na Figura 3.

Figura 3 – Dificuldades na implantação da Gestão por Competências

Sobre a gestão

- Dificuldade em obter a adesão da alta direção, ausência de ações de sensibilização destinadas ao público alvo, resistência em compartilhar informações e decisões com gerentes de outras áreas, descompromisso e a percepção de “mais um programa da área de RH” e resistência e descrença dos gestores e colaboradores.

Sobre problemas técnicos

- Descrição de perfis de competência incompatíveis com a realidade interna, subestimando ou superestimando o potencial das pessoas, inadaptação de modelos às características da organização, aplicação de instrumentos de verificação de forma desconectada e isolada dos processos, falta de agilidade na tomada de decisões, não utilização de informações relevantes que poderiam servir de realinhamento dos processos internos e a ausência de um plano de gerenciamento da informação que pudesse minimizar a carga burocrática do trabalho.

Fonte: Adaptado de Gramigna (2002, p. 30 a 32)

A autora ressalta ainda a descontinuidade das ações, a falta de estratégias sistematizadas e problemas culturais como fortes fatores a comprometer a implantação.

Como demonstrado na Figura 4, a seguir, a GpC funciona por um movimento sistêmico que, a partir da definição de metas e formulação da estratégia organizacional, seguida do estabelecimento de indicadores de desempenho, precisa determinar quais as competências organizacionais e individuais que são esperadas para o alcance do objetivo e, com a utilização do mapeamento, quais as competências já disponíveis na organização.

Com esse diagnóstico, identificam-se as lacunas ou *gaps* de competências para, em seguida, determinar o plano de ação, que pode ser o desenvolvimento de competências internas ou a captação de competências fora da organização. Desse modo, pretende-se que esse *gap* minimize a partir da mensuração dos resultados obtidos e da comparação com os resultados esperados (BRANDÃO, 2005; CARBONE et.al, 2009).

Figura 4 – O funcionamento da Gestão por Competências



Fonte: Adaptado de Carbone *et al.* (2009, p. 51)

Não se pode afirmar que as competências organizacionais definam as competências individuais ou o contrário, pois, como um processo circular, a GpC perpassa por diversos níveis da organização, seja grupal, divisional ou individual. O importante é que esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

O que se observa é que a dinâmica e a complexidade do mercado exigem uma revisão permanente no diagnóstico e do plano de ação, pois, caso este último não esteja adequado, a lacuna entre o que é esperado e o que está disponível tende a crescer, ficando a organização em desvantagem frente a seus objetivos (CARBONE *et al.*, 2009).

1.3.1 Conhecendo os conceitos de competências

O termo competências tem sido muito discutido tanto no ambiente acadêmico como no ambiente empresarial. Não se trata de um conceito preciso nem é empregado com mesmo sentido nas várias abordagens (DELUIZ, 1996).

Esta subseção não tem a pretensão de definir um conceito acerca de competências, mas propiciar uma noção do assunto de modo que inicie uma discussão e, conseqüentemente, definição de um conceito, que represente significado para o local ao qual o estudo se dedica.

Concorda-se que a construção do conceito deve requerer ampla discussão com diferentes atores da organização e não eleger uma definição de um autor, e sim aproveitá-las por se configurarem, muitas vezes, complementares (LEME, 2005).

A palavra competência era utilizada para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho, sendo, no início do século passado, relacionada à capacidade de desempenhar eficientemente determinado trabalho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; CARBONE *et al.*, 2009). A associação do conceito à palavra desempenho, relacionado à prática de gestão de pessoas, foi atribuída às transformações no ambiente de negócios e à necessidade de adequação às mudanças na organização do trabalho (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2013).

O investimento em sistemas de monitoramento, ao longo dos anos, fez com que a competência fosse pensada na perspectiva econômica e social para as organizações. Com esse movimento, Dutra e outros autores (2013) reafirmam o princípio de que não basta fazer, tampouco ter domínio, mas o resultado que é entregue.

Por influência dos estudos americanos e franceses, os autores nacionais destacam a existência de duas vertentes no estudo do conceito de competências: o planejamento estratégico e o indivíduo. A primeira traz o conceito introduzido por Hamel e Prahalad (1995) e é utilizado como o conjunto de habilidades e tecnologia que permite a uma empresa oferecer determinado benefício ao cliente. Essa competência vinculada à dimensão estratégica eleva consequentemente a competitividade da empresa (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2013).

A segunda vertente remete à competência do indivíduo e possui pensamentos referentes à educação e à aprendizagem. Está diretamente ligada à formação de pessoas, ao desenvolvimento de habilidades e à estimulação de atitudes (NERI *et al.*, 2005) e à relação desses com o resultado entregue, que devem agregar valor para a organização (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2013).

Assim, é possível então classificar as competências como organizacionais e individuais, descritas a seguir.

1.3.1.1 Competências organizacionais

No âmbito organizacional, as competências se referem à cultura, aos recursos e à tecnologia que a organização possui. São os atributos ou capacidades da organização em realizar algo e podem ser classificadas como competências básicas, quando são inerentes ao funcionamento da organização, e essenciais, quando representam características emblemáticas, que difere uma organização das demais (CABONE, 2009).

Na análise de Silva e Fleury (2005), o desenvolvimento de competências no nível da organização ocorre em função de sua estratégia e considera que uma organização pode ter uma competência e não gerar resultados, devendo a organização ter mobilização e conversão em processos, produtos e serviços que resultam em um conjunto de recursos coordenados de forma a atingir um nível de desempenho.

As competências organizacionais são associadas à vantagem competitiva. Isto porque, muitas vezes, são difíceis de serem copiadas por estarem diretamente ligadas às experiências da organização, adquiridas ao longo do tempo, e por fazerem significado para os profissionais que nela atuam.

Carbone (2012, p.39) aponta que as organizações podem utilizar o aprendizado como estratégia e apresenta uma nova teoria, baseada na perspectiva da abordagem das competências de dentro para fora, valendo-se do aprendizado coletivo da organização que a faz ter vantagem competitiva. Essa teoria “*permite analisar a competição como uma disputa dinâmica entre competências, ou seja, entre empresas concorrentes*”. Para o autor, nesse contexto competitivo, as competências são dinâmicas, sistêmicas, cognitivas e holísticas.

Dinâmicas, pois a construção de novas competências exige interação das pessoas e dos grupos interno ou externo às organizações; sistêmicas, já que as organizações funcionam como sistemas abertos que visam alcançar objetivos definidos; cognitivas, por assumir característica de disputa de conhecimentos gerenciais para identificar as competências realmente relevantes; e holísticas, pois a organização vai além de indicadores financeiros, sendo vista ao mesmo tempo quantitativa e qualitativa, tangível e intangível, humano, social e econômico (CARBONE, 2012).

1.3.1.2 Competências individuais

As competências individuais tratam das competências humanas ou profissionais e representam comportamentos passíveis de observação, além de indicar expectativas da organização em relação ao desempenho do indivíduo. São baseadas nas dimensões de conhecimento, habilidades e atitudes, referidas no cenário organizacional como “CHA” e podem ser divididas em competências técnicas e comportamentais (LEME, 2005).

Na perspectiva do mercado de trabalho, as competências técnicas se referem ao que a pessoa precisa saber para desempenhar sua função e as competências comportamentais indicam o que o profissional precisa demonstrar, descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Desdobramento do “CHA”

Conhecimento	Refere-se ao Saber que a pessoa acumulou ao longo da vida	Competência Técnica
Habilidade	Diz respeito ao Saber Fazer algo	
Atitude	Refere-se ao Querer Fazer	Competência Comportamental

Fonte: Adaptado de Leme (2005)

Entretanto, Deluiz (1996) chama a atenção para os conceitos de competências voltados estritamente para atender necessidades das organizações. Para a autora, ignorar a formação das pessoas remete a uma abordagem instrumentalizante e tecnicista. O que significa estar desconhecendo que as competências são também fruto das relações sociais e que, com isso, existem limites e possibilidades de colocá-las em ação no processo produtivo.

A partir da existência de duas correntes do conceito de competências individuais – que uma compreende o enfoque em qualificações que credenciam uma pessoa a execução de determinada tarefa (*inputs*) e a outra se refere às realizações da pessoa em determinado contexto de trabalho (*outputs*) –, Carbone e colaboradores (2009) as define sob uma perspectiva integradora, como:

“...combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto, que agreguem valor às pessoas e organizações” (CARBONE et al., 2009, p. 43).

Com uma abordagem circunstancial, Cardoso (2004) define competência de um indivíduo como a capacidade de executar determinada atividade em dado momento. O autor afirma que:

“a competência de um indivíduo...é significativamente circunstancial, na medida em que depende de sua história ou de seu conhecimento pessoal acumulado – o que estudou, o que viveu, que valores absorveu, que características físicas adquiriu, entre outros –, de sua vontade – ou de seu livre arbítrio para determinar o esforço a ser empreendido –, do ambiente organizacional percebido e das características específicas da situação em que a tarefa será executada. Como exatamente todas estas variáveis se combinam para determinar a competência manifesta e, conseqüentemente, o desempenho alcançado pelo indivíduo na execução da tarefa é algo ainda misterioso” (CARDOSO, 2004, p.41-42).

Assim, percebe-se que, mesmo que um indivíduo tenha manifestado intencionalmente certa competência em determinado momento, não garante que vá manifestá-la novamente em outro dado momento. Depende da conjunção dos elementos o tempo todo.

As competências individuais também podem estar associadas na resolução e enfrentamento de situações imprevistas. Nesse ponto, a competência pode estar na capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes.

Le Boterf (2003) atribui a uma pessoa agir com competência quando satisfaz critérios definidos de desempenho, em um contexto de atividades profissionais, sabendo combinar e mobilizar os recursos pertinentes.

Na medida em que a complexidade do trabalho contemporâneo determina que as organizações desenvolvam atividades por equipes, as competências também podem ser associadas ao coletivo.

A participação da equipe no processo produtivo propõe que uma competência pode ser inerente a um grupo de trabalho. Para isso, é preciso que as pessoas cooperem, comuniquem-se e aprendam coletivamente da experiência, compartilhando, ao menos parcialmente, da mesma linguagem profissional, construindo referenciais comuns. Ressalta-se que a competência coletiva emerge das articulações e trocas fundadas nas competências individuais (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

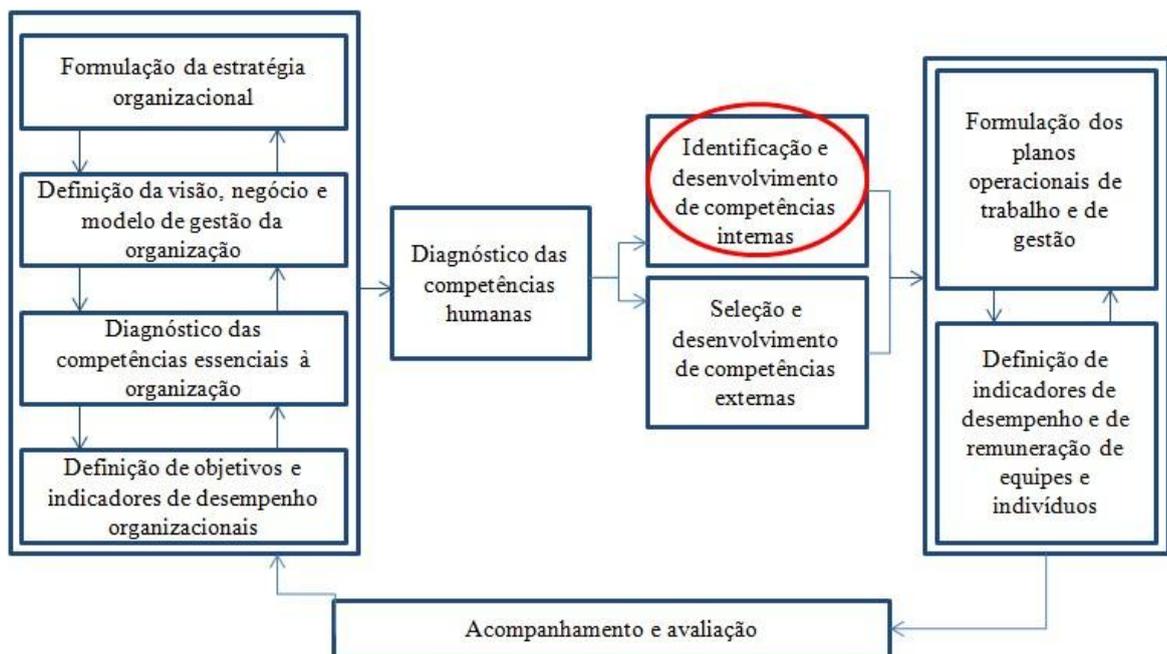
A importância de associar os processos de aprendizagem ao coletivo oferece não só vantagens à organização, mas concede oportunidades de crescimento profissional, estimulando pessoas a compartilhar seus conhecimentos, desenvolvendo-as num sentido mais amplo (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; LE BOTERF, 2003).

Conclui-se, então, que as competências humanas ou profissionais agem como ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização. Para alguns autores, os resultados dessa integração agregam valor econômico e social aos indivíduos e às organizações (CARBONE *et al.*, 2009).

1.4 A gestão da capacitação por competência

Esta seção aponta a gestão da capacitação como um elemento da gestão por competências, conforme Figura 5 a seguir.

Figura 5 – Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Adaptado de Guimarães (2000, p.133)

Um dos pressupostos da gestão por competências é a proposição da capacitação no contexto estratégico da organização. Assim, entender o significado de capacitação torna-se essencial.

Para ilustrar o que se entende por capacitação, sob a perspectiva da Gestão de Pessoas, Gil (2001) não apenas define conceitos, mas também estabelece um sistema conceitual coerente entre os termos, apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Processos de capacitação

Educação	É o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano, visando à sua melhor integração individual e social. Pode-se, portanto, falar em educações específicas, em virtude das múltiplas dimensões humanas: física, moral, social, cívica, sexual, religiosa, artística, profissional, etc.
Educação profissional	É a que se volta para o mundo do trabalho, uma das mais importantes entre todas essas dimensões. Por envolver um vasto campo de atuação, as atividades que lhe são relacionadas podem ser reunidas, dando origem a processos como os de formação, treinamento e desenvolvimento profissional.
Formação	É o processo que visa proporcionar a qualificação necessária para o desempenho de determinada atividade profissional. Pode ocorrer em diferentes níveis, conforme a qualificação requerida. A formação profissional tem sido atribuição das escolas. Entretanto, nos tempos atuais muitas são as empresas que proporcionam formação profissional, até mesmo de nível superior.
Treinamento	Refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto prazo que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.
Desenvolvimento	Refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionem oportunidades para crescimento e desenvolvimento profissional. Diferentemente do treinamento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Dessa forma, as ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um compromisso maior com a capacitação das pessoas.

Fonte: Adaptado de Gil (2001, p. 122 e 123)

Embora haja diferenças entre os termos apresentados, os processos de capacitação são voltados à aprendizagem, o que significa mudança no comportamento das pessoas a partir da internalização de novos conhecimentos.

Nessa perspectiva, a capacitação é considerada uma das dimensões “*mais relevantes em todos ou quase todos os setores produtivos*”, variando o tipo de ação de acordo com o setor e fatores concorrenciais (POSSAS, 1999, p.75).

Percebe-se que é necessário criar mecanismos que promovam a adequação permanente de seus recursos humanos, sendo necessário que alguns esforços de T&D estejam apoiados pela alta administração, no compromisso dos profissionais, nos avanços da tecnologia, nos

princípios de aprendizagem (processos que facilitem o aprendizado) e nos outros processos de gestão de pessoas (como recrutamento e seleção e avaliação de desempenho) (CARBONE, 2012).

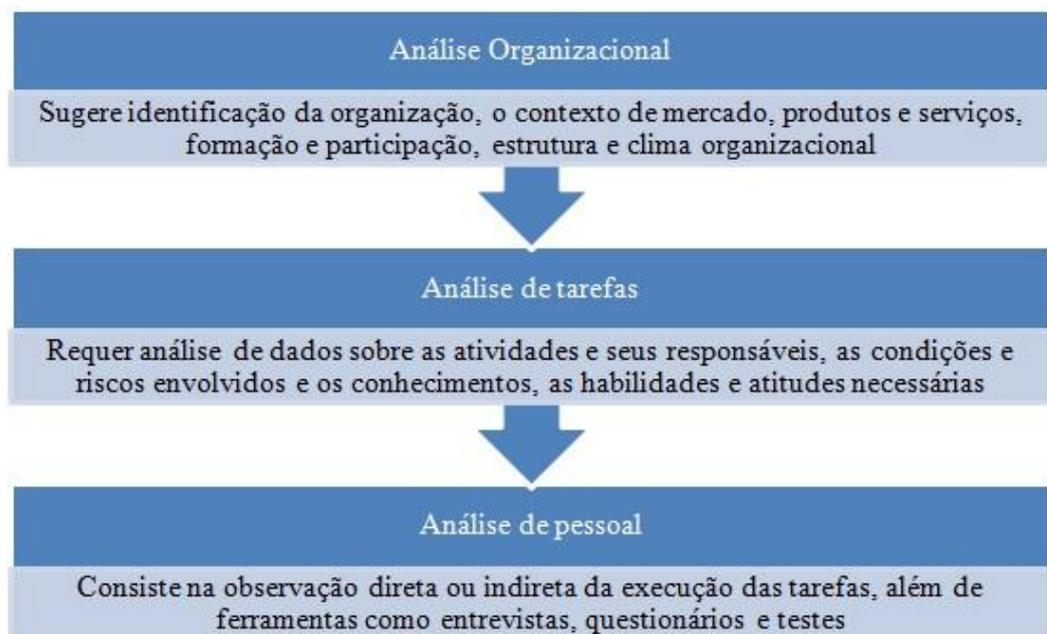
Dessa forma, especialistas em práticas organizacionais, de um modo geral, apontam os programas de capacitação, desenvolvidos pelas organizações, como partes de um sistema integrado que refletem no desempenho do trabalhador, elevando sua capacidade (GIL, 2001; CHIAVENATO, 2008; PEQUENO, 2012).

Para Pereira e outros autores (2010, p. 447) “*algumas empresas evoluíram e cresceram com base em programas de capacitação bem concebidos e estruturados*”.

Esses programas funcionam, principalmente, para orientar as ações de treinamento e desenvolvimento, de modo que possam ser realizadas da forma mais precisa e adequada. Geralmente, ocorrem na sucessão das fases: identificação e planejamento, execução e avaliação.

O primeiro passo trata de identificar as necessidades de capacitação. Sob a perspectiva da GpC, trata-se de um diagnóstico, conforme apresentado na Figura 6, que começa com a análise do planejamento estratégico da organização. Nesta etapa, busca-se identificar quais as questões estratégicas são mais importantes para que, destas, possam ser destacadas quais as competências individuais serão esperadas.

Figura 6 – Os níveis para desenvolver o Diagnóstico de Necessidades de Conhecimento



Fonte: Adaptado de Gil (2001, p. 124)

A análise das tarefas ou dos processos considerados essenciais para a estratégia podem ter como resultado uma lista de problemas ou oportunidades de melhoria com as quais a capacitação poderá contribuir.

A etapa seguinte remete para análise de pessoal. Utilizam-se ferramentas administrativas ou não, para identificar conhecimentos ou comportamentos na organização. Entretanto, Gil (2001) elenca as situações que permeiam nessa análise:

- ✓ o empregado executa suas atividades adequadamente;
- ✓ o contexto material é adequado, mas o seu desempenho é inadequado;
- ✓ o empregado está física e psicologicamente apto, mas não dispõe de conhecimentos;
- ✓ o empregado dispõe de conhecimentos, mas não tem as habilidades requeridas;
- ✓ o empregado sabe como fazer, mas não o faz porque nenhuma consequência advém em decorrência de seu desempenho deficiente; e
- ✓ o empregado faz mal sua tarefa porque quando faz bem costuma ser punido.

Dentre as ferramentas para realizar o diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento, Pequeno (2012) indica como fonte: o mapeamento de competências, as avaliações de desempenho, os documentos do processo seletivo, as entrevistas de desligamento, a pesquisa de clima organizacional, a análise de cargos e solicitações de supervisores e gerentes.

O autor sinaliza que os profissionais de RH devem ficar atentos a indicadores, expostos no Quadro 4, justificando que os mesmos podem indicar uma carência atual ou futura.

Quadro 4 – Indicadores a serem considerados durante o diagnóstico das necessidades de capacitação

Indicadores retrospectivos (carências já instaladas)	Indicadores prospectivos (antecipar carências futuras)
<ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de ausência no trabalho ou rotatividade. • Constantes problemas de relacionamento. • Queixa de clientes e fornecedores. • Problemas de produção: baixa produtividade, produtos defeituosos. • Problemas nos processos: desperdícios, atrasos em relação ao cronograma, avarias nos equipamentos, alto índice de acidentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa planeja utilizar novas tecnologias, ou atingir novos mercados, ou ainda mudar o foco do seu negócio. • A empresa planeja expandir seu quadro de pessoal (será necessário treinar os novos funcionários). • A empresa planeja reduzir seu quadro de pessoal (será necessário treinar os funcionários restantes para que assumam novas funções).

Fonte: Adaptado de Pequeno (2012, p. 105)

Assim, o que antes se tratava de um simples Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) passa a representar um Diagnóstico de Necessidades de Conhecimentos (DNC). Verifica-se quais são os objetivos a serem alcançados. A análise das tarefas indica o que é necessário para executá-las, e a análise dos recursos humanos refere-se à carência da pessoa quanto à execução da tarefa.

Como visto anteriormente, a capacitação focada em competências se baseia na lacuna existente entre as competências desejáveis e as existentes na organização. É identificada por meio de instrumentos em que se reconhece e atesta até que ponto pessoas ou equipes expressam determinadas competências. Significa comparar trabalho executado pelas pessoas com os padrões estabelecidos (CHIAVENATO, 2008; CARBONE *et al.*, 2009).

Como experiência de sucesso do modelo de gestão da capacitação por competências na esfera pública, aponta-se para a implantação desse modelo nas Secretarias do Ministério da Saúde, inicialmente limitado às competências gerenciais (GOULART e PAIVA, 2011) e nas sociedades de economia mista, como o Banco do Brasil.

Dessas experiências apresenta-se um exemplo de mapeamento de competências, oriundo dos autores Borges-Andrade e Lima, que adere perfeitamente à proposta da gestão da capacitação por competências, por permitir um diagnóstico de necessidade e ao mesmo tempo passar o grau de importância de determinada competência (CARBONE *et al.*, 2009).

Utiliza-se da seguinte equação: $N = I (4 - D)$, onde N representa a lacuna de competência; I o grau de importância dessa competência; e D o grau de domínio da pessoa sobre essa competência, sendo os dois últimos analisados pelas seguintes escalas:

➤ Grau de importância (I)

0 = nada importante, 1 = pouco importante, 2 = medianamente importante, 3 = muito importante e 4 = extremamente importante.

➤ Grau de Domínio (D)

0 = não domina, 1 = domina pouco, 2 = domina medianamente, 3 = domina muito e 4 = domina plenamente.

Assim, supondo que determinado profissional tenha sua autoavaliação e avaliação da chefia por meio desse modelo, exemplificadas na Figura 7, essa equação permite estabelecer a prioridade entre as competências analisadas para uma ação de desenvolvimento mais adequada às reais necessidades.

Figura 7 – Exemplo de avaliação no mapeamento de competências

Competência organizacional: ser capaz de inovar em produtos e processos			
Área: Compras internacionais			
Competências individuais	I	D	N
Coletar diferentes informações para subsidiar a tomada de decisão.	(3)	(3)	(3)
Comunicar-se em idioma inglês, na forma oral e escrita.	(4)	(4)	(0)
Formular planos de negócios e estratégias operacionais.	(3)	(2)	(6)
Negociar acordos e contratos com fornecedores, respeitando a legislação e o código de ética.	(4)	(3)	(4)

Fonte: Adaptado de Carbone *et al.* (2009, p. 69)

Observa-se que o profissional atende às expectativas na competência de comunicar-se em língua inglesa. No entanto, precisa desenvolver-se nas outras competências e, considerando os números apresentados nas lacunas (N), deve-se priorizar a competência “Formular planos de negócios e estratégias operacionais”. Ou seja, quanto maior o N, maior o grau de prioridade a ser desenvolvida.

Para Gil (2001) a perspectiva de diagnóstico por competência possibilita, também, considerar as potencialidades individuais e grupais, dependendo do direcionamento da liderança na escolha das competências.

A grande vantagem de treinamento e desenvolvimento com foco em competências é trabalhar em uma ação de capacitação “*sob medida*” diferente do tradicional LNT, em que o superior pode indicar ações por “*achismo*” ou para agradar alguns colaboradores, fazendo uso equivocado do recurso. O foco em competências permite o emprego de ferramentas mais precisas para o diagnóstico das necessidades (LEME, 2005, p. 133).

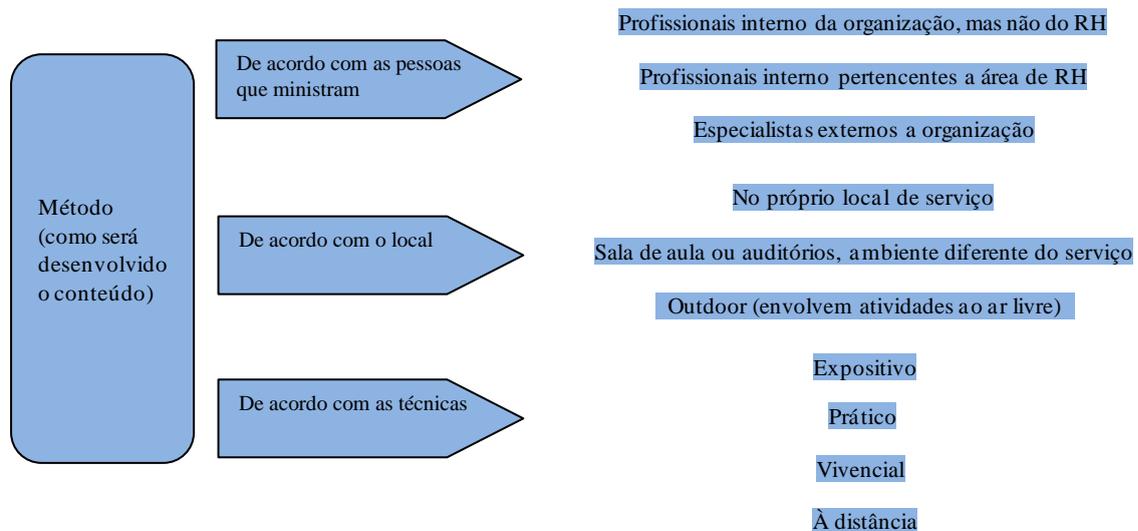
Diante do exposto, percebe-se que a associação de planejamento estratégico com a gestão de pessoas é facilitada pela GpC, uma vez que pode utilizar-se do mapeamento de competências para determinar ações de curto, médio e longo prazos (CARBONE *et al.*, 2009). Esta prática favorece o conhecimento dos pontos fortes e das fraquezas da organização e subsidia priorizações.

A partir do momento em que as necessidades estiverem consolidadas, o próximo passo é planejar as ações de capacitação. Este momento envolve a definição de itens como conteúdo, análise de perfil, método e técnicas a serem aplicadas (PEQUENO, 2012).

Sobre o conteúdo, destacam-se quais conhecimentos, habilidades e atitudes serão ensinadas ou desenvolvidas, podendo ser visto individualmente ou por categoria específica. A análise do público-alvo torna-se um fator de fundamental importância, pois se as indicações forem inadequadas podem comprometer o resultado esperado com a ação de capacitação.

Quanto às técnicas e aos métodos, as análises procuram verificar como será desenvolvido o conteúdo da capacitação, exemplificadas na Figura 8 por Pequeno (2012).

Figura 8 – Fatores de análise para desenvolver o conteúdo



Fonte: Adaptado de Pequeno (2012, p.106)

Os programas de capacitação ministrados por profissionais externos podem ocorrer por soluções ofertadas pelo mercado (*de prateleira*) ou customizados, sendo o grande diferencial o aporte de investimento que a organização precisa dispor, já que os que são ofertados costumam ser mais baratos do que os programas elaborados para atender temas específicos. Deve-se levar em consideração o quantitativo de pessoas a serem capacitadas para valer o investimento em ações customizadas (PEQUENO, 2012).

“Os programas “de prateleira” costumam ser mais baratos e acessíveis. São ideais quando o conteúdo a ser ministrado é genérico – por exemplo, temas gerais de finanças, vendas, liderança etc. – e quando o número de alunos é pequeno. Os programas customizados costumam abordar temas específicos da organização. Se a quantidade de alunos for muito pequena, não vale a pena investir nessa solução, pois ela costuma ser mais cara” (PEQUENO, 2012, p. 107).

Para capacitações cujo público é muito grande, o autor indica a ação por meio de multiplicadores, ou seja, pessoas que recebam a capacitação e a repliquem para os demais. Essa e outras ações fazem com que o local de trabalho comece a ser visto como ambiente principal de aprendizagem, por meio de treinamentos em serviço, reuniões, etc.

Dessa forma, é apresentada a proposta de identificação e planejamento das necessidades para atendimento às demandas organizacionais, constituindo o conceito de competências como práticas de gestão de pessoas, a fim de atender a dinâmica atual do mercado. Essa tendência é percebida por Cabral (2009, p. 18), quando identifica que a etapa inicial deve abranger fatores internos e externos à organização, tornando as ações mais efetivas e eficientes.

A fase de execução é de extrema importância, pois trata de converter um planejamento em ação, concentrando esforços para executar o que foi interpretado como fundamental e prioritário para a organização.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003 *apud* MOREIRA, 2011, p. 37), a execução das capacitações pode se dar por diferentes técnicas, descritas no Quadro 5.

Quadro 5 – Técnicas e objetivos para execução das capacitações

Técnicas	Objetivos
A integração	Adaptar as pessoas à organização.
O técnico-operacional	Capacitar a pessoa para desempenho das tarefas específicas.
O treinamento gerencial	Desenvolver competência técnica.
O comportamental	Solucionar os problemas das inter-relações no contexto do trabalho.

Fonte: Adaptado de Bohlander, Snell e Sherman (2003 *apud* MOREIRA, 2011, p. 37)

Segundo os autores, pode-se considerar que as capacitações atuam em quatro momentos distintos. Há um destaque para aspectos de ambientação, em que é necessária integração do corpo funcional à determinada ação organizacional e às capacitações que abordam aspectos comportamentais e técnicos, sendo o técnico dividido em operacional e gerencial.

De acordo com Pequeno (2012), a execução remete, dentre outras, às seguintes ações: delegação de responsabilidades, produção do material didático, reserva de espaços dentro ou

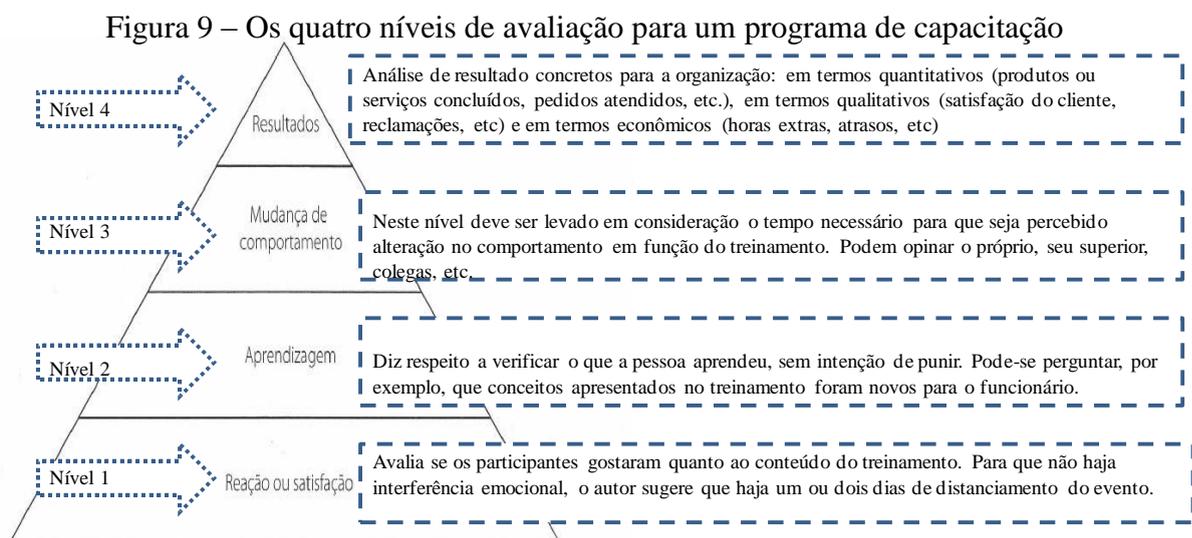
fora da organização, reserva de hospedagem, transporte, alimentação e outras conveniências para os participantes.

Nesse momento, Pequeno (2012) sugere que a área de T&D observe cuidadosamente todas as despesas, documentando-as, pois se trata de elemento importante na fase de avaliação dos resultados.

A última fase refere-se às avaliações e podem ocorrer antes, durante e depois da capacitação. O importante é aferir se o evento atingiu seus objetivos, constituindo-se de uma das etapas mais importantes, pois busca identificar se houve ou não impactos no desempenho em função das capacitações prescritas.

“A avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento. Por ser uma atividade delicada e complexa, costuma ser relegada a segundo plano, quando não deliberadamente rejeitada. Entretanto, só a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos” (Gil, 2001, p. 139).

Baseado no modelo desenvolvido por Donald Kirkpatrick na década de 1970, Pequeno (2012) apresenta, por meio da Figura 9, os níveis de avaliação, considerando-o como um modelo muito utilizado atualmente.



Fonte: Adaptado de Pequeno (2012, p.109 e 110)

Em complementação aos níveis apresentados, Gil (2001) sugere formas de concretizar as ações de avaliação, sendo descritas no Quadro 6.

Quadro 6 – Meios para implementar as avaliações

Avaliação de reação	Questionários apropriados ou depoimentos
Avaliação de aprendizagem	Aplicada durante ou logo após o término da capacitação, na forma de testes com questões abertas ou fechadas, provas objetivas ou práticas para avaliar conhecimentos e habilidades, mas a avaliação de atitudes deve-se observar o comportamento ou a expressão verbal. Para tanto, utilizam-se as técnicas: observação direta, dramatização, escalas de atitudes e autorrelatório.
Avaliação de comportamento na função	Requer análise do treinando no desempenho das suas funções. Podem ser utilizadas técnicas de avaliação: amostragem de atividades, diário do observador, autodiário, entrevistas e questionários.
Avaliação do resultado	Sua aplicação é complexa, pois é difícil separar os efeitos do treinamento dos efeitos de outros eventos e atividades. Todavia, pode ser feita de diferentes maneiras desde que sejam aplicadas em função dos objetivos organizacionais pretendidos.

Fonte: Adaptado de Gil (2001, p. 139 a 143)

Alguns autores apontam que o grande desafio das organizações está em criar indicadores eficazes para mensurar os resultados obtidos nos investimentos de capacitação (PEREIRA *et al.*, 2010). Entretanto, para Pequeno (2012), na mais modesta das hipóteses, as avaliações não podem deixar de serem feitas, pois podem contribuir para melhoria dos programas de capacitação.

1.5 As competências da indústria farmacêutica

De um modo geral a indústria farmacêutica é responsável por produzir medicamentos.

É um mercado que agrupa diferentes formações profissionais e contribui para a melhoria da saúde da população. Dentre suas atividades, pode-se destacar a pesquisa, o desenvolvimento tecnológico, a produção e/ou a distribuição dos medicamentos, baseada na inovação e nas ciências.

Pelo patamar de excelência exigido nas políticas de Gestão de Pessoas, a indústria farmacêutica impõe à área de T&D uma atuação diferente de outros segmentos de mercado (OSSO, 2009). Para Osso, o maior desafio estaria em encontrar mão de obra qualificada e de qualidade para atuar nos laboratórios.

“Mesmo com alto índice de desemprego, os profissionais com bom nível disponível são escassos. Em função disso, muito trabalho é gerado para a área de Desenvolvimento de Pessoas que passa não só a treiná-los em aspectos sobre a empresa, mas também qualificá-los para fazer frente às necessidades básicas” (OSSO, 2009).

De sobremaneira, estrategicamente, essas organizações são impulsionadas a agir com um conjunto de soluções para melhorar seu desempenho. Gil (2001) reforça que esse conjunto de soluções está relacionado à execução de programas de capacitação.

Nos laboratórios farmacêuticos, em especial os públicos, a capacitação tecnológica é definida por Oliveira (2005) como:

*“**Capacitação Tecnológica Inovadora:** é a capacidade para criar, desenvolver, modificar e/ou implementar produtos, processos, estruturas organizacionais e de gestão do conhecimento de forma a alcançar novos patamares tecnológicos. Isto pode ser descrito como uma mudança e/ou acréscimo nas habilidades, conhecimentos, experiências, arranjos organizacionais e de disseminação do conhecimento.*

***Capacitação Tecnológica Rotineira:** é a capacidade de produzir bem, com níveis de eficiência e qualidade satisfatórios em relação ao mercado e a legislação*

pertinente. Isto deve ser descrito usando habilidades, conhecimentos e arranjos organizacionais visando o atendimento das necessidades da população, do Ministério da Saúde e das secretarias estaduais e municipais de saúde do Brasil” (OLIVEIRA, 2005 p. 39).

Com base nestas definições, é possível também classificar o programa de capacitação de laboratórios farmacêuticos em dois eixos, sendo um destinado à criação e o outro, às atividades básicas para seu funcionamento.

1.5.1 Eixo da inovação

As ações criativas nas pesquisas, nos incrementos de produtos e processos, nos investimentos em tecnologia e, conseqüentemente, na introdução de novos produtos ou serviços no mercado remetem a uma competência essencial do mercado farmacêutico: a inovação.

A inovação é uma competência atribuída ao conhecimento humano, como solução para enfrentar o mercado diante de alterações de cenários, mudanças de comportamento, legais ou ambientais, sendo usada no contexto organizacional sem desgaste pelo uso, mas se renovando e potencializando, mantendo a vantagem competitiva da organização (CARBONE *et al.*, 2009).

O Manual de Oslo² possui uma definição abrangente de inovação. Refere-se à implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (BRASIL, 2006).

² Manual de Oslo – o manual tem o objetivo de padronizar conceitos. É a fonte mais atualizada no que diz respeito à padronização das terminologias utilizadas pelos pesquisadores da OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico).

Segundo o Manual, as capacitações para inovação podem classificar as organizações e os setores industriais em países em desenvolvimento. O documento atribui a esse tipo de capacitação uma vantagem de oportunidades de mercado que a organização pode ter, oriunda dos processos de aprendizagem, que são conscientes e propositais. O conhecimento sobre as capacitações para a inovação depende da estratégia organizacional, sendo extremamente importante ter um ambiente propício a mudanças.

Entretanto, o Manual destaca ações que não são consideradas inovações, como as atualizações de rotinas nas práticas, mudanças no desenho que não alteram a função ou as características técnicas do bem ou do serviço, fusões e aquisições.

Carolis (2003) enaltece como inovação no segmento farmacêutico a competência tecnológica nos produtos, fruto da disciplina científica e da área terapêutica. Como produto das pesquisas, os laboratórios desenvolvem novas formulações e padrões que alteram seus meios consideravelmente. Isto pode ser observado na base de conhecimento científico tradicional, que tem sido a química orgânica e a farmacologia. Contudo, mais recentemente, o investimento em biotecnologia e nanotecnologia é associado a possibilidades de inovações para empresas farmacêuticas.

Desenvolver e sustentar competências tecnológicas são importantes para a inovação contínua e, assim como as competências organizacionais, a personificação do conhecimento é construída ao longo do tempo dentro de uma organização, sendo difícil a imitação pelos concorrentes. Contudo, Carolis (2003) aponta que essa personificação também pode dificultar a incorporação de novas competências, ocasionando resistência a mudanças.

1.5.2 Eixo rotineiro

Dentre todas as competências da indústria farmacêutica, as atividades rotineiras são, em grande parte, as que dizem respeito a ações que envolvem atualizações e aperfeiçoamento contínuos para sua consecução.

Pela exigência imposta na legislação, são destacadas neste estudo: as Boas Práticas de Fabricação (BPF) e as Normas Regulamentadoras de Segurança (NR). Essas Resoluções regulamentam e fornecem orientações sobre procedimentos obrigatórios.

A BPF refere-se à produção de medicamentos e consta no Capítulo II da Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) 17 da ANVISA de 17/04/2010. Seu atendimento confere aos laboratórios farmacêuticos licença e autorização para suas práticas. Pela relevância dada à ação contínua de treinamentos e de manutenção de pessoal qualificado, destacam-se as práticas em relação ao pessoal, contidas na RDC 17.

“Art. 13. Boas Práticas de Fabricação é a parte da Garantia da Qualidade que assegura que os produtos são consistentemente produzidos e controlados, com padrões de qualidade apropriados para o uso pretendido e requerido pelo registro....

§ 3º As BPF determinam:....

V - os funcionários devem ser treinados para desempenharem corretamente os procedimentos”
(BRASIL, 2010).

“Art. 70. O estabelecimento e a manutenção de um sistema de Garantia da Qualidade e a fabricação de medicamentos dependem das pessoas que os realizam.

§ 1º Deve haver pessoal qualificado em quantidade suficiente para desempenhar todas as atividades pelas quais o fabricante é responsável.

§ 2º Todas as responsabilidades individuais devem estar estabelecidas em documentos formalmente aprovados e devem ser claramente compreendidas por todos os envolvidos...” (BRASIL, 2010).

Ainda segundo a Resolução, os procedimentos que requerem inspeções rotineiras devem ser de conhecimento de todos os envolvidos na fabricação dos medicamentos, ocorrendo na forma de treinamento inicial e contínuo, inclusive instruções de higiene. Para isso, a Resolução destaca uma parte somente para ações de treinamento.

“TREINAMENTO

Art. 86. O fabricante deve treinar as pessoas envolvidas com as atividades de garantia da qualidade, produção, controle de qualidade, bem como todo pessoal cujas atividades possam interferir na qualidade do produto, mediante um programa escrito e definido.

Art. 87. O pessoal recém contratado deve receber treinamento específico à sua posição de trabalho, além de treinamento básico sobre a teoria e prática de BPF.

§1º Também deve ser dado treinamento contínuo e a sua efetividade prática deve ser avaliada periodicamente.

§”2º Devem estar disponíveis os programas aprovados de treinamento e devem ser mantidos os registros de treinamento” (BRASIL, 2010).

Apesar de não estarem instituídas para o servidor público, regido pelo Regime Jurídico Único (RJU), as Normas Regulamentadoras (NR) de segurança são obrigatórias para empregados regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Trata-se de Normas que habilitam determinados profissionais a atuarem em atividades pertencentes ao contexto organizacional.

A relação abaixo indica algumas dessas NRs, que exigem treinamento para habilitar o profissional em sua atuação:

- ✓ NR 10 – Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade;
- ✓ NR 11 – Transporte, Movimentação, Armazenagem e Manuseio de Materiais;
- ✓ NR 12 – Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos;
- ✓ NR 33 – Segurança e Saúde nos Trabalhos em Espaço Confinado; e
- ✓ NR 35 – Segurança e Saúde no Trabalho em Altura.

1.6 O contexto do Instituto de Tecnologia em Fármacos/Farmanguinhos

Farmanguinhos teve sua origem em 1956, no Instituto de Malariologia, e em 1970 passou a integrar a Fiocruz, sob a denominação de Instituto de Produção de Medicamentos (IPROMED). Por força de Decreto Presidencial 77.481 de 23 de abril de 1976, o IPROMED se dividiu em duas unidades técnicas da Fiocruz, e Farmanguinhos passou a ser denominado Laboratório de Tecnologia em Fármacos (FARMANGUINHOS/RELATÓRIO DE GESTÃO PQ RIO, 2013).

Em meio a esse período, décadas de 1950 a 1970, o país enfrentava uma instabilidade econômica, que fez com que a indústria farmacêutica brasileira ficasse em defasagem em relação às economias que lideravam o processo de desenvolvimento tecnológico. A indústria nacional não intensificava investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (SANTOS e PINHO, 2012).

Em 1988, por meio do Ato 152 da Presidência da Fiocruz, Farmanguinhos é qualificado como unidade técnico-científica, cuja finalidade está relacionada à pesquisa, ao

ensino, à produção de bens e serviços e ao desenvolvimento tecnológico, atividades finalísticas da Fundação (FARMANGUINHOS/RELATÓRIO DE GESTÃO PQ RIO, 2013).

A partir de 1990, em função da política de descentralização, transferência de poderes das esferas federal e estadual para a esfera municipal, a Unidade vivenciou um enfraquecimento no poder de compra de medicamentos, diminuindo a demanda de produção do laboratório, já que cada município administrava da sua forma o recurso financeiro, antes concentrado na esfera federal. Porém, ainda havia Programas Federais que mantinham razoável demanda por produtos de Farmanguinhos, que, com o tempo, foram diminuindo.

Nessa mesma década, por meio das transformações macroeconômicas, o governo instituiu as Leis de Propriedade Intelectual (1996) e de Medicamentos Genéricos (1999), que para Santos e Pinho (2012) tiraram as empresas nacionais da zona de conforto e induziram a reforçar sua capacidade tecnológica, intensificando esforços em P&D.

Assim, como indutores de políticas públicas nas esferas municipal, estadual e federal, os laboratórios farmacêuticos oficiais atuam em sua essência no auxílio à assistência farmacêutica, garantindo o atendimento de medicamentos essenciais à população. Entretanto, Farmanguinhos não se limitou a produção e intensificou sua capacidade de pesquisa e desenvolvimento (MAGALHÃES et al., 2011).

Outra característica dos laboratórios farmacêuticos oficiais, e portanto de Farmanguinhos, está na regulação de preços de medicamentos no mercado. Essa afirmativa é ratificada por Magalhães e outros autores (2011) quando:

“...uma das ações do governo brasileiro de atenção à saúde é o fomento à produção pública de medicamentos, a fim de diminuir a dependência do país. Esses produtores, os Laboratórios Farmacêuticos Oficiais (LFO), agem não somente na manufatura, mas são estratégicos como indutores de políticas, desenvolvimento de formulações e novos fármacos e, ainda, como regulador de preços no mercado nacional” (MAGALHÃES et al., 2011 p.86).

Um dos momentos de grande relevância na história de Farmanguinhos deu-se quando o país enfrentou dificuldades para adquirir um medicamento que compunha o coquetel anti-aids e o laboratório privado detentor da patente não atendia às solicitações do governo. Como resultado, ocorreu no Brasil o primeiro caso de licenciamento compulsório decretado em 2007 pelo governo federal. Diante disso, a partir de 2009, Farmanguinhos, com ajuda de

outros parceiros, passou a produzir o antirretroviral utilizado por pacientes portadores do HIV (BUSS, 2008).

Para Sampaio (2012, p. 24), inicialmente, Farmanguinhos “*não passava de uma fábrica de sulfato-ferroso*”, mas, aos poucos, a Unidade foi adquirindo credibilidade e se consolidando na produção de medicamentos para atender demandas solicitadas pelo governo federal.

Nos dias atuais, o laboratório é referência no desenvolvimento tecnológico e na produção de medicamentos, sendo um dos maiores laboratórios farmacêuticos oficiais vinculados ao Ministério da Saúde. Possui capacidade instalada para produzir 6,5 bilhões de unidades farmacêuticas por ano (FARMANGUINHOS/RELATÓRIO DE GESTÃO PQ RIO, 2013). Para Oliveira (2005), Farmanguinhos destaca-se com relevante capacidade produtiva diante dos demais laboratórios públicos.

Com uma linha de 41 produtos registrados na ANVISA, Farmanguinhos possui em seu portfólio, entre outros produtos: antibióticos, anti-inflamatórios, anti-infecciosos, antiulcerosos, analgésicos, anti-maláricos e tuberculostáticos, antirretrovirais, medicamentos para o sistema cardiovascular e para o sistema nervoso central (FARMANGUINHOS/RELATÓRIO DE GESTÃO PQ RIO, 2013).

Recentemente, Farmanguinhos recebeu incentivos por meio de programas e políticas governamentais para apoiar a inovação, o complexo industrial brasileiro e o poder de compra³. Seus principais processos estão descritos no Quadro 7.

³ Acordo interministerial assinado pela presidência da república chamado Plano Brasil Maior. Em 2009 a Portaria 837/2009 do Ministério da Saúde estimula a formação de parcerias, e em 2012 o governo instituiu o Decreto 7.713 com impacto direto nas licitações, por meio de dispensas e mudança na lógica de preço, utilizando uma margem de preferência, respectivamente.

Quadro 7 – Principais processos de Farmanguinhos

		Objetivo geral e foco de atuação
Processos finalísticos	Ensino	Aumentar a capacidade de conhecimento através de processo de desenvolvimento e educação, gestão do conhecimento e propriedade intelectual.
	Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico	Aumentar a capacidade de inovação tendo foco nos processos de pesquisa, gestão de portfólios de projetos de pesquisa, a tecnologia Roadmap tecnológico e prospecção de tecnologias.
	Produção de medicamentos	Aumentar a eficiência nos processos produtivos, tendo foco no planejamento, no controle, nos processos, na tecnologia e nos métodos de produção. Capacitação em tecnologia e gestão de produção e suprimentos, automação de produção e gestão da manutenção.
Processos de apoio	Gestão da Qualidade	Promover a busca permanente da excelência organizacional por meio das melhores práticas de gestão. Atuar para garantir a implementação de normas e diretrizes que atestem a precisão, a segurança, a normatização, o controle e a agilidade dos serviços por meio do Sistema da Qualidade, tendo como principais objetivos minimizar desvios de processos e maximizar as aprovações nas análises.
	Infraestrutura e manutenção	Garantir a eficiência da gestão em atividades relacionadas a infraestrutura e manutenção predial e fabril.
	Logística de medicamentos	Garantir a eficiência da gestão na expedição de medicamentos.
	Recursos Humanos	Atuar na gestão de pessoas, incluindo seleção, contratação, capacitação, desenvolvimento e valorização da força de trabalho.
	Suprimentos	Garantir a eficiência permanente através das atividades de compras, jurídicas e contratuais.
	Tecnologia da Informação	Disponibilizar melhores soluções de sistemas e tecnologias da informação, visando acessibilidade, segurança, confiabilidade e agilidade dos processos. Fortalecer a imagem positiva da instituição criando canais de comunicação e relacionamento, considerando as diversas partes interessadas.

Fonte: Adaptado de Farmanguinhos/Relatório de Gestão PQ RIO (2013)

Para atuar nesse contexto, a Unidade conta com um corpo técnico altamente especializado, com elevado quantitativo de profissionais mestres e doutores. Essa característica também destaca Farmanguinhos perante os demais laboratórios oficiais (MAGALHÃES *et al.*, 2011).

A intensidade e a diversidade de escopo de atividades da Unidade são características que requerem, em geral, uma rápida absorção das transformações no mercado de trabalho, necessitando que a força de trabalho se mantenha qualificada para atender as demandas. Entretanto, não se pode afirmar que as diferentes categorias profissionais são capacitadas por meio de políticas de desenvolvimento discutidas num âmbito estratégico.

A Unidade não dispõe de um documento consolidado que evidencie as ações de capacitação, realizando esforços isoladamente. Ou seja, ações de treinamento e

desenvolvimento podem ocorrer sem nenhuma correlação, apontando para um possível desalinhamento e desarticulação com os objetivos institucionais. Isto posto, parece que a Unidade carece de um direcionamento estratégico das capacitações por meio de um controle de prioridades, que podem comprometer a qualidade e a produtividade dos processos de trabalho, assim como a sustentabilidade e competitividade de Farmanguinhos.

A alta gestão ainda se vê com a necessidade de administrar ritmos diferentes do ponto de vista da pesquisa e da produção e do relacionamento com os setores público e privado. Para isso, a Unidade precisa consolidar modelos de gestão adequados à sua realidade.

2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A quantidade e a complexidade de atividades desenvolvidas em Farmanguinhos – muitas delas estratégicas para o Ministério da Saúde – atualmente contrastam com a falta de um plano de capacitação adequado, bem como com a falta de discussões que identifiquem as reais prioridades de capacitação para a Unidade. Acredita-se que esta situação possa tornar-se um grande desafio para os gestores no direcionamento eficiente dos recursos humanos, financeiros, materiais, entre outros, no que tange à capacitação da força de trabalho, comprometendo a produtividade e sustentabilidade desta Unidade.

Este trabalho apresenta uma grande oportunidade de estudo, diagnóstico e proposição de um plano que aprimore os processos internos de capacitação. Se aprovado pela direção e implementado, poderá configurar uma inovação na gestão, corroborando com os objetivos estratégicos da Unidade, com o Decreto 5.707/2006 e a Portaria 208/2006, que instituíram a adequação das competências requeridas dos servidores públicos aos objetivos das instituições.

Além disso, o plano constitui-se de um instrumento de gestão que contribui para os Programas de Modernização da Gestão Pública (GesPública) e de Excelência de Gestão (PEG), promovidos pelo Ministério do Planejamento e pela Fundação Nacional da Qualidade, respectivamente, dos quais a Fiocruz e Farmanguinhos participam pela busca de melhores práticas.

É importante deixar claro que o presente estudo não tem a pretensão de esgotar o tema “competências e suas integrações”, mas sim, apresentar a sua relação com o desenvolvimento de pessoas e o contexto organizacional.

3 OBJETIVO

3.1 Objetivo geral

Propor um modelo de planejamento de ações de capacitação por competências adequado ao contexto e às especificidades de Farmanguinhos, com foco na integração das ações de capacitação da força de trabalho aos objetivos organizacionais.

3.2 Objetivos específicos

- Determinar a metodologia de pesquisa para o presente estudo, bem como enriquecê-lo de informações relevantes;
- Diagnosticar e criticar o processo atual (macro e micro) de capacitação, orientado pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH)/Vice-diretoria de Gestão do Trabalho (VDGT) em Farmanguinhos;
- Analisar as Diretrizes da Direh para o Planejamento da Capacitação direcionado às unidades da Fiocruz e discutir implementações em Farmanguinhos; e
- Planejar um modelo de plano de capacitação mais adequado à realidade de Farmanguinhos.

4 METODOLOGIA

Este estudo se realizou com base numa revisão da literatura que considerou estudos empíricos e teóricos, em material que se apresentassem na íntegra, eletrônico e/ou físico de idioma inglês e/ou português, sem recorte temporal. Os principais descritores foram: recursos humanos, gestão de pessoas, capacitação ou desenvolvimento de pessoas, gestão por competências ou gestão de competências e plano ou programas de capacitação.

A primeira constatação foi da existência de um aparato de informações sobre os assuntos abordados. No entanto, há escassez de modelos de desenvolvimento de pessoas por competências, implementados e validados quanto sua eficácia, ratificando o objetivo desta dissertação e trazendo para a elaboração de um modelo mais adequado às características de Farmanguinhos.

O caminho do conhecimento também considerou o levantamento e a análise dos dados bibliográficos sobre metodologia de trabalhos científicos. O direcionamento do estudo baseia-se no trabalho de Cardoso (2004), que cita que o pesquisador precisa estudar elementos, em quantidade e conteúdo suficientes, para escolha do método de pesquisa, sem perder a relação direta com o objeto do estudo.

Assim, os próximos tópicos apontam para as estratégias de pesquisa, justificadas enquanto sua empregabilidade na condução do estudo.

4.1 As escolhas metodológicas da pesquisa

Uma das formas de se pensar um projeto de pesquisa consiste na abordagem de quatro problemas: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados (YIN, 2001). Essas questões nortearam as escolhas metodológicas que começaram a partir da identificação do real problema no ambiente do trabalho.

Como mencionado, partiu-se da revisão de literatura e optou-se pelo Estudo de Caso e pela Pesquisa Documental, sendo possível adotá-los de forma complementar, propiciando a elaboração do plano proposto.

4.1.1 A opção pelo Estudo de Caso

A escolha pelo Estudo de Caso mostrou-se adequada para compreender “como” o processo de capacitação ocorre atualmente na Unidade, pois, a partir de uma investigação/diagnóstico, pode-se coletar dados e evidências que indiquem o funcionamento de processos organizacionais.

De acordo com Yin (2001, p.79), esse método de pesquisa sofre críticas no meio científico, talvez pela falta de rigor da pesquisa. Contudo, para o autor, é um dos tipos de pesquisa “*mais árduos*”, necessitando de habilidades por parte do pesquisador para lidar com os dados, com destaque para: ser capaz de elaborar boas perguntas, interpretar as respostas, ser adaptável e flexível, ser imparcial, entre outros. De fato, tais habilidades foram imprescindíveis para a condução deste trabalho.

O Estudo de Caso seguiu um Protocolo de Estudo (Apêndice, f. 120), de modo que norteasse a busca por dados e evidências. Assim, a partir da revisão da literatura, do seu conhecimento e da sua experiência na área, a própria pesquisadora elaborou o protocolo para a coleta de dados e de evidências, que se deu por meio de quatro fontes distintas: documentos, registros, arquivos físicos e eletrônicos, e observação participante.

É importante deixar claro que esta metodologia configurou-se como um ponto forte durante a pesquisa, sobretudo por ser estável e acessível pela pesquisadora que faz parte do corpo funcional da Unidade.

Mais ainda, a observação participante apresentou-se pela oportunidade de relacionar os dados obtidos com a percepção de realidade do ponto de vista de alguém “de dentro” da organização. Por isso, levou-se em consideração o apontamento de Yin (2001) sobre o bom senso que o pesquisador deve ter ao utilizar essa fonte, evitando tendenciosidades nos resultados, que poderiam colocar as descobertas em descrédito.

O Protocolo foi dividido em dois grupos: o primeiro grupo abordou aspectos sobre as características de Farmanguinhos; já o segundo contemplou aspectos sobre as etapas do processo de capacitação, compreendidas em levantamento de necessidades e planejamento, execução e avaliação. Assim, ao interpretar o Protocolo do Estudo, a pesquisadora já teria o material organizado pelas etapas do processo de capacitação.

Foram considerados os materiais que apresentassem relevância para o estudo e os que dispunham sobre a capacitação da força de trabalho na Unidade, desde que relacionados à

Vice-Diretoria de Gestão do Trabalho (VDGT), tendo como referência o ano de 2013, por considerar que a Unidade mantém uma estabilidade na gestão (2009-2013) oriunda da reeleição do atual diretor nesse mesmo ano.

Todos os servidores e prestadores de serviços foram considerados força de trabalho. A impessoalidade, no que tange aos contratos de prestação de serviço, é compreendida neste estudo, mas utiliza-se da lógica do controle dos postos de trabalho, onde a força de trabalho é monitorada e acompanhada pela VDGT e pelos gestores de cada área da Unidade.

Constituíram-se como fonte de evidências as portarias institucionais, os relatórios de gestão, as apresentações e os relatos em reuniões, os procedimentos operacionais e as informações disponíveis nos bancos de dados do Sistema Integrado de Gestão e da intranet de Farmanguinhos.

Não foram considerados os cursos de Pós-graduação *Lato e Stricto sensu* e Ensino a Distância. Embora estejam relacionados à missão da Unidade, esses projetos não são orientados pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH)/VDGT, pois atendem também ao público que não compõe a força de trabalho da Unidade. Dessa forma, não fazem parte do escopo deste estudo.

A análise do material coletado baseou-se na correlação com os dados do ano anterior, propiciando a percepção se o dado representa algo inédito, recorrente, crescente ou decrescente.

4.1.2 A opção pela Pesquisa Documental

Descrever e analisar as Diretrizes para o Planejamento da Capacitação da Diretoria de Recursos Humanos (Direh) teve como principal objetivo rerepresentar seu conteúdo, ou seja, num formato diferente do original, de modo que fosse possível associá-lo mais facilmente aos demais dados desse estudo. Em termos de fundamentação teórica, a metodologia adotada levou em consideração a análise e tratamentos de material, descrita por Minayo *et al.* (2013), que consiste em ordenação, classificação e análise dos dados.

A análise qualitativa mostrou-se relevante e, automaticamente, levou à análise de conteúdo temático. Orientado pela autora (MINAYO, *et al.* 2013), iniciou-se com uma

exaustiva leitura do documento na busca da compreensão do material selecionado para, num segundo momento, realizar uma exploração do material, ou seja, a análise propriamente dita.

Em seguida, optou-se por organizar o material em duas categorias de análise: a primeira refere-se a aspectos que originaram o material e a segunda refere-se a dados do processo de capacitação, compreendidos em levantamento, planejamento, execução e avaliação.

Para concepção dessa pesquisa documental, foram considerados os aspectos mencionados anteriormente, em que o pesquisador necessita analisar o material quanto à localização e à credibilidade dos textos pertinentes, à representatividade, à abrangência do material, tendo sempre o cuidado de não ser tendencioso (SÁ-SILVA, ALMEIDA e GUINDANI, 2009).

A pesquisa documental permitiu conhecer e compreender o que está sendo abordado pela Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz sobre o Plano de Capacitação para dar continuidade ao estudo que, corroborando com as outras fontes de pesquisa, subsidiam a elaboração do modelo proposto.

4.2 Considerações metodológicas

A partir da necessidade de melhoria, foi proposto um modelo de planejamento de ações de capacitação tendo em vista as Diretrizes da Direh e os principais conceitos e atributos envolvidos.

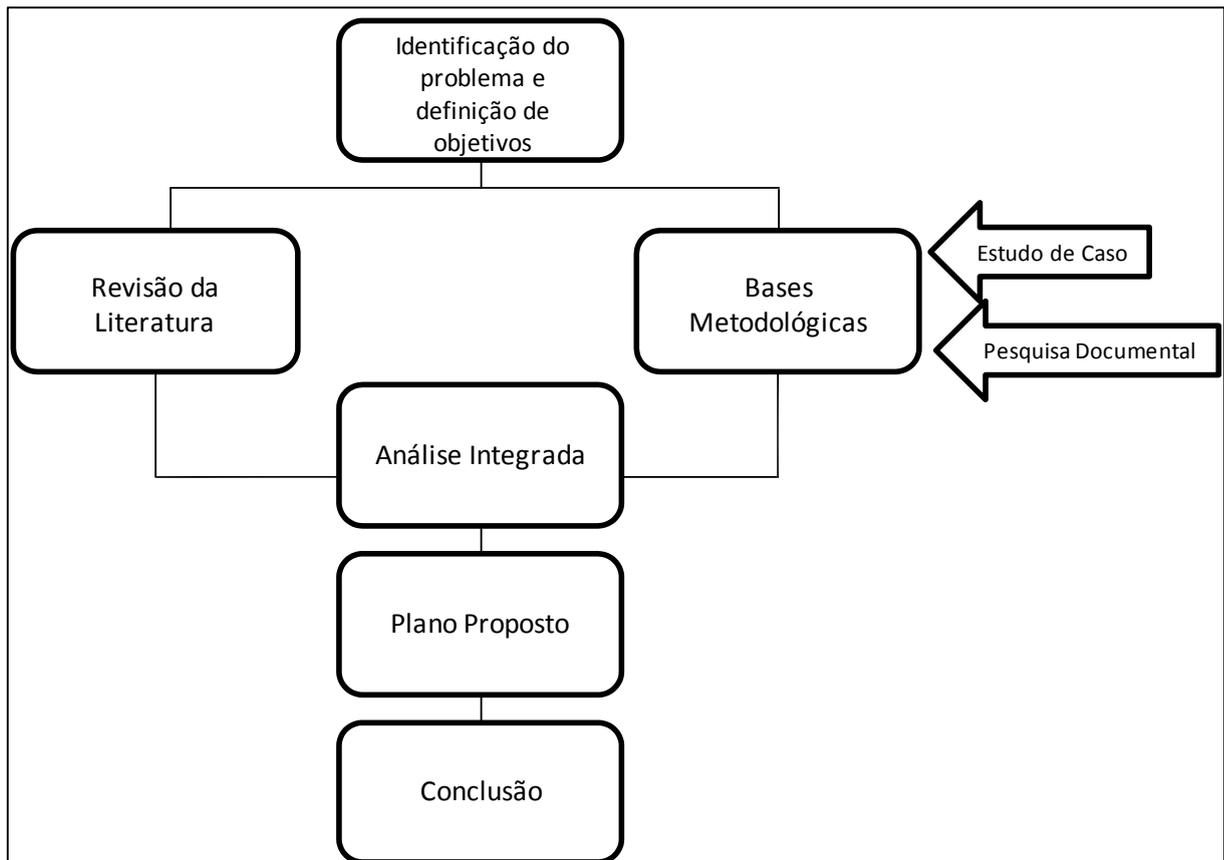
Diante das múltiplas características de metodologia de pesquisa, a estratégia de escolha se baseou em “que” e “como” cada uma das metodologias poderia ser aplicada, desde que clara e bem definida para o atendimento do objetivo. Nesse sentido, optou-se pelas bases “Estudo de Caso” e “Pesquisa Documental” por conterem critérios éticos, teóricos e práticos diretamente relacionados com a construção, desenvolvimento e resultados esperados neste trabalho.

O Estudo de Caso incluiu a coleta de informações, levantadas por meio do Protocolo de Estudo, que possibilitaram análise e reflexões sobre pontos fortes e pontos a melhorar na gestão da capacitação da Unidade.

Mais ainda, o material obtido por meio do Estudo de Caso gerou dados importantes para uma análise integrada com as Diretrizes da Direh, descritas e analisadas por meio da Pesquisa Documental.

Expostos os referenciais que orientaram esse estudo, a Figura 10 demonstra, resumidamente, a estrutura metodológica utilizada.

Figura 10 – Condução do estudo



5 RESULTADOS

5.1 O caso estudado

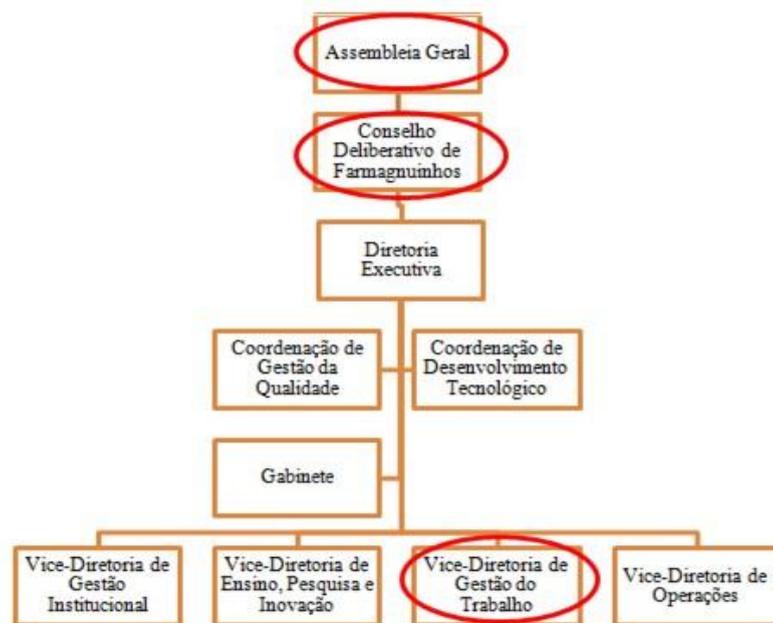
Para demonstrar os resultados obtidos a partir do Protocolo de Estudo (Apêndice, f. 120), esta seção está subdividida em três partes:

- a primeira apresenta os aspectos gerais sobre Farmanguinhos e o DDRH;
- a segunda aborda o processo de capacitação na Unidade, que está relacionado ao DDRH/VDGT; e
- a última refere-se às considerações sobre os dados e as evidências coletadas no Estudo de Caso.

5.1.1 Aspectos gerais sobre Farmanguinhos e o DDRH

Em resposta à primeira parte de análise do Protocolo de Estudo, esta subseção inicia com aspectos gerais da Unidade, que, em 2009, estruturou seu organograma institucional, aprovado pelo Conselho Deliberativo da Unidade (Figura 11).

Figura 11– Organograma Institucional de Farmanguinhos



Fonte: Adaptado de Farmanguinhos/Relatório de Atividades 2009/2013 (2014, p.16)

A presença do Conselho Deliberativo e da Assembleia em sua estrutura organizacional demonstra um modelo interativo na Unidade, decorrente de uma política institucional participativa e que favorece, em movimentos diferenciados, o envolvimento da sua força de trabalho.

Diferentemente das outras unidades da Fiocruz, a gestão introduziu no seu organograma a Vice-diretoria de Gestão do Trabalho (VDGT) em função do número e da complexidade de atividades inerentes, remetendo à dimensão que a Unidade destina para as relações no trabalho. Além de assegurar um sistema de gestão de pessoas integrado à Fiocruz, a VDTG tem o objetivo de que se *“valorize o potencial humano e gere ambiência organizacional favorável à motivação e à saúde do trabalhador, levando-as a contribuir e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais”* (FARMANGUINHOS, RELATÓRIO DE GESTÃO PQ RIO, 2013, p. 34).

A importância destinada à força de trabalho, que, como descrito anteriormente envolve 1.218 pessoas, alinha-se ao desafio de administrar diferentes vínculos, dentre eles: servidores, que representam 20% da força de trabalho; bolsistas, estagiários, menores aprendizes e pessoas com perda auditiva, que totalizam 13%; e os prestadores de serviços, que compõem um percentual representativo de 67%, atuando em atividades de suporte à produção, qualidade, pesquisa, desenvolvimento tecnológico e apoio administrativo⁴. Assim como os servidores, os prestadores de serviços também precisam atender as contingências inerentes à Unidade, tais como a rápida absorção das transformações no mercado de trabalho e a complexidade técnica exigida nos processos.

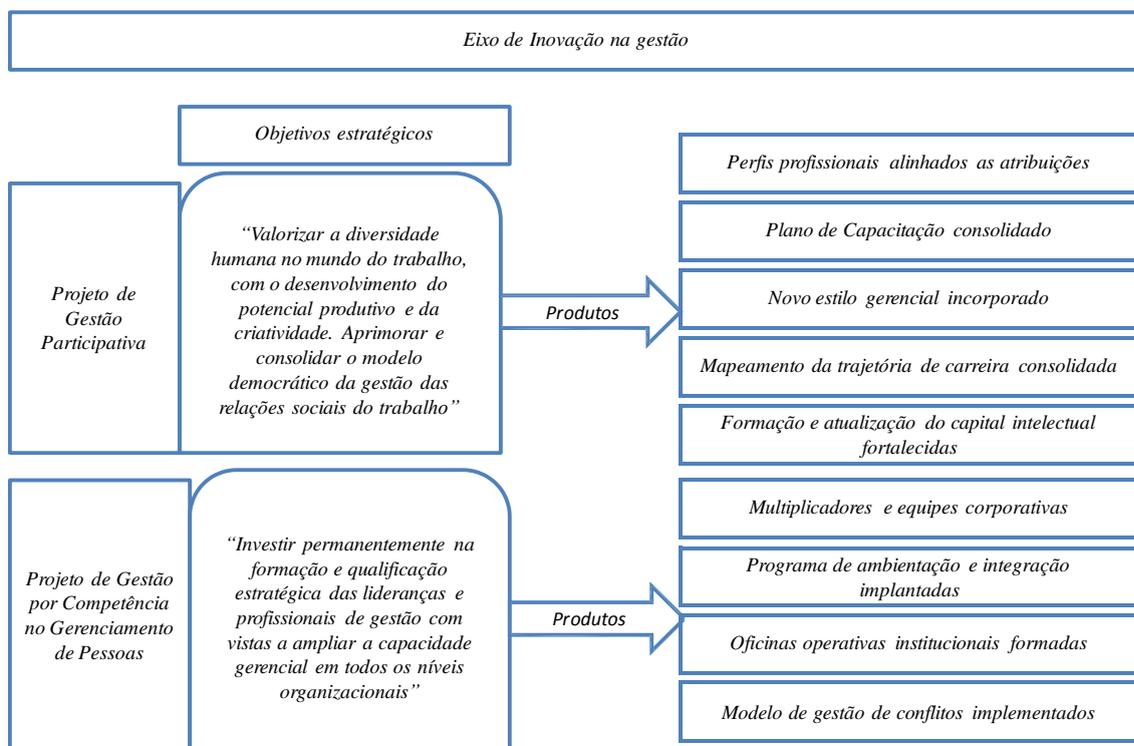
Uma característica do contexto operacional de Farmanguinhos é a forte dependência pela experiência e, considerando que esses recursos humanos não estão disponíveis no mercado para ingressar de pronto na Unidade, esta necessita de meios que possibilitem atualizar e desenvolver a sua força de trabalho. Com a perspectiva de se manter estratégica para o Governo, o investimento na capacitação também pode propiciar à Unidade novas demandas de trabalho.

⁴ Referência do mês de Fevereiro de 2015, extraído do Relatório do Sistema Eurisko “Quantitativo por Vínculo”.

O Planejamento Quadrienal (PQ) da Unidade para o período de 2011 a 2014 foi elaborado a partir da missão, visão e valores de Farmanguinhos com base na análise de cenários, recursos e potencialidades disponíveis para a organização, além de considerar as Diretrizes da Fiocruz.

Os objetivos estratégicos definidos no PQ de Farmanguinhos, diretamente relacionados ao presente estudo por esperarem produtos obtidos com o desenvolvimento da força de trabalho, estão relacionados na Figura 12.

Figura 12 – Objetivos estratégicos do PQ de Farmanguinhos relacionados ao estudo



Fonte: Farmanguinhos/Plano Quadrienal (2010, p. 20, 21, 27 e 28)

Elaborado pela autora

Ainda sobre a primeira parte de análise do Protocolo de Estudo, de acordo com a Portaria N° 763/2013 da Fiocruz, Farmanguinhos mantém um indicador estratégico relacionado diretamente com a capacitação profissional, como prática de monitoramento do desempenho institucional. A fórmula descrita abaixo busca medir o desempenho da Unidade na capacitação de seus servidores.

$$\text{Servidores capacitados} = \frac{\text{Número de trabalhadores que realizaram ao menos uma atividade de capacitação}}{\text{Total de trabalhadores de Farmanguinhos}} \times 100$$

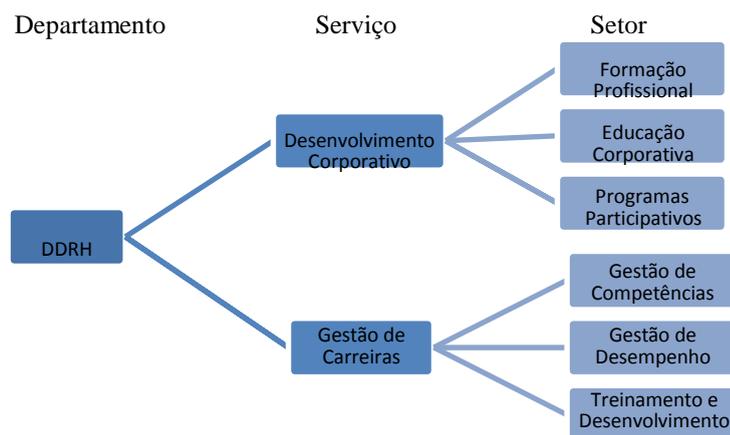
Esse monitoramento é feito por meio eletrônico, utilizando um sistema de Gestão da Fiocruz, igualmente utilizado por todas as suas unidades e administrado/centralizado pela Diplan – Diretoria de Planejamento da Fiocruz.

Neste indicador específico, a Unidade conseguiu atingir, em 2013, o percentual de 81%, superando sua meta de 60%, previamente estipulada pela Portaria da Fiocruz.

No que se refere ao DDRH, este atua na perspectiva de contribuir para o aprimoramento contínuo da força de trabalho, visando à condução de melhores resultados para a Unidade e à criação de uma cultura de valorização das pessoas, atendendo as suas expectativas e necessidades (FARMANGUINHOS/RELATÓRIO DE GESTÃO DDRH, 2013).

Para atender sua demanda, o DDRH, representado na Figura 13, é constituído por duas áreas: Desenvolvimento Corporativo e Gestão de Carreiras, que juntas têm a missão de “*promover o desenvolvimento dos Recursos Humanos na Unidade, criando e mantendo uma força de trabalho capacitada, motivada e comprometida com o desenvolvimento de Farmanguinhos*” (FARMANGUINHOS/ RELATÓRIO DE GESTÃO DDRH, p.3).

Figura 13 – Apresentação do DDRH/Farmanguinhos



Fonte: Farmanguinhos/ Relatório de Gestão DDRH (2013, p.2)
Elaborado pela autora

As áreas executam ações por meio dos programas de desenvolvimento que atendem a toda a Unidade, em diferentes contextos, ora por iniciativa do profissional com autorização da chefia, ora somente por indicação da chefia.

Esses programas se constituem de uma prática organizacional pela sua continuidade no tempo. O Quadro 8 apresenta o objetivo que orienta cada programa do DDRH e os produtos do PQ de Farmanguinhos aos quais os programas procuram atender.

Quadro 8 – Objetivo dos programas do DDRH associados aos produtos do PQ (continua)

Programa		Objetivo	Produto
1)	Desenvolvimento Gerencial	Abordar aspectos do cotidiano que sirvam de referência para a melhoria do desempenho das atividades de liderança, do comportamento para com a equipe e pares de trabalho, despertando o interesse pelo processo de desenvolvimento e maturação das atitudes que referenciam suas ações profissionais, como resultante da produção de novos conhecimentos e compartilhamentos com seus liderados, facilitando assim o alcance das metas.	Novo estilo gerencial incorporado. Modelo de gestão de conflitos implementado.
2)	Dia da Secretária	Abordar temas de relevância como forma de contribuir para o desenvolvimento desses profissionais e destacar a importância do seu papel na Unidade.	Multiplicadores e equipes corporativas formadas.
3)	Idiomas	Desenvolver competências orais e escritas, que possibilitem a comunicação em língua estrangeira nas atividades desempenhadas na Unidade, bem como o aprimoramento e a qualificação dos profissionais.	Formação e atualização do capital intelectual fortalecidas.
4)	Educa Mais	Proporcionar a continuidade dos processos educacionais dentro do ambiente organizacional.	Formação e atualização do capital intelectual fortalecidas.
5)	Ambientação e Integração	Proporcionar ao novo integrante da Unidade informações que facilitem e agilizem a sua ambientação, assim como orientar sobre procedimentos e legislações pertinentes.	Programa de ambientação e integração implantadas.
6)	Encontro de Formação Profissional	Oferecer atividades de atualização profissional através de palestras educacionais.	Formação e atualização do capital intelectual fortalecidas.
7)	Recrutamento Interno	Integrar os Prestadores de Serviços nas oportunidades de desenvolvimento de carreira oferecidas na Unidade	Perfis profissionais alinhados às atribuições.
8)	Participativos (Coral, Batuque e Far pra Você)	Estimular a participação da força de trabalho, permitindo o desenvolvimento do espírito de equipe a cooperação e o comprometimento. O Far pra Você objetiva também integrar a família do colaborador ao ambiente de trabalho, permitindo fortalecimento da motivação e a identidade profissional.	Multiplicadores e equipes corporativas formadas.

Quadro 8 – Objetivo dos programas do DDRH associados aos produtos do PQ (conclusão)

	Programa	Objetivo	Produto
9)	Acompanhamento de Estágio Probatório	Acompanhar o efetivo trabalho dos novos servidores visando implementar ações que melhorem seu processo de adaptação.	Mapeamento da trajetória de carreira.
10)	Avaliação de Desempenho de Prestadores de Serviços	...proporciona ao Gestor do Contrato diagnosticar o potencial dos prestadores de serviço e as competências necessárias para o desempenho ideal de suas atividades e priorizar ações de desenvolvimento mais adequadas em alinhamento aos objetivos organizacionais.	Mapeamento da trajetória de carreira.

Fonte: Farmanguinhos/Plano Quadrienal (2010) e Relatório de Gestão DDRH (2013)
Elaborado pela autora

Dentre os programas apresentados, conforme documentos analisados, os seis primeiros geram ações de capacitação para a força de trabalho na Unidade, os demais não possuem essa relação direta com a capacitação.

Além desses programas, é preciso destacar uma atividade inerente ao DDRH: o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT).

O LNT é conduzido e consolidado pelo Setor de Treinamento & Desenvolvimento (T&D/DDRH/VDGT). Sua importância para esse estudo está em descrever como este levantamento ocorre na Unidade e será descrito adiante.

O LNT está associado ao produto Plano de Capacitação Consolidado e corrobora com o objetivo das ações de treinamento de: *“contribuir para atualização e desenvolvimento dos profissionais de Farmanguinhos de acordo com as necessidades da Instituição”* (FARMANGUINHOS/RELATÓRIO DE GESTÃO DDRH, 2013, p.23).

Ainda por meio do Relatório do DDRH de 2013, foi possível perceber a implementação de duas ações naquele ano para atender ao produto “Multiplicadores e Equipes Corporativas” estipulado no PQ, são elas: o Desenvolvimento da Cultura Organizacional – que promoveu a conscientização da força de trabalho para gerar mudanças de atitude compatíveis com o ambiente profissional – e a Formação de Instrutores de Treinamento – que por meio da capacitação oferece conhecimento e desenvolve habilidades e atitudes para planejar e ministrar programas internos de treinamento.

Em relação à prática da Gestão por Competências, apesar da existência do Setor Gestão de Competências na estrutura do DDRH e no PQ constar um Projeto sobre o tema, não

foram encontradas evidências de que a Unidade possua essa prática de gestão em algum de seus processos.

Quanto ao último tópico da primeira parte do Protocolo, a Unidade possui um Procedimento Operacional Padrão (POP) que orienta os envolvidos no processo de capacitação. O documento atende as determinações sobre Boas Práticas de Fabricação, exigidas pela ANVISA. Trata-se do POP CTM – 11. DRH.004/01, criado em 3 de novembro de 2010, em vigência na Unidade, que será descrito detalhadamente nas etapas da capacitação a seguir.

5.1.2 O processo de capacitação e suas etapas em Farmanguinhos

Na segunda parte do Protocolo do Estudo, busca-se como ocorre o processo de capacitação específico em Farmanguinhos, descrito nesta subseção, que está dividida pelas etapas do processo de capacitação: levantamento de necessidades e planejamento, execução e avaliação.

Para representar os processos foi utilizada a ferramenta de modelagem Bizagi Modeler, que segue a notação padrão BPMN (*Business Process Model and Notation*). No intuito de facilitar o entendimento do leitor foi inserida uma legenda em cada modelo de processo com o significado de cada símbolo.

5.1.2.1 Sobre o levantamento de necessidades e o planejamento das capacitações

De acordo com o POP CTM – 11.DRH.004/01, mencionado anteriormente, compreende-se capacitação como atividades relacionadas a: “*treinamentos, cursos, congressos, simpósios, eventos técnico-científicos, palestras e workshops, sejam interna ou externamente, com ou sem investimento financeiro*”.

Leva-se em consideração a origem das capacitações para determinar a modalidade a qual a mesma será vinculada (Figura 14).

Figura 14 – Modalidades de treinamento

Institucional

- capacitações oferecidas e organizadas pela Fiocruz ou uma de suas unidades.

Corporativo

- capacitações oferecidas pelo DDRH de Farmanguinhos ou outra área da unidade.

Profissional

- capacitações oriunda das identificações técnicas das áreas de atuação dos profissionais.

Sistema da Qualidade

- capacitações que visam atender as demandas requeridas pelo Sistema da Qualidade e da Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) 17 da ANVISA .

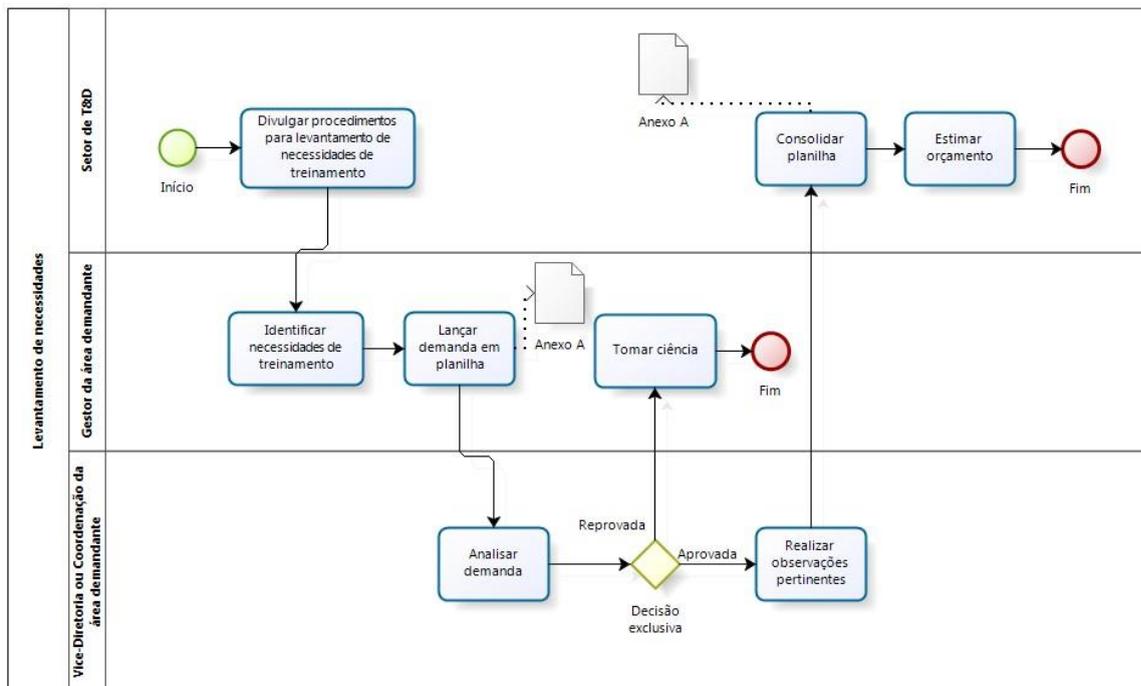
Segurança do Trabalho

- capacitações para atendimento as normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego.

Fonte: Adaptado de Farmanguinhos/POP CTM.11. DDRH 004/01(2010)

O processo de capacitação de Farmanguinhos começa com o levantamento de necessidades (LNT), descrito na Figura 15, como oportunidade de identificar ações apropriadas para propiciar conhecimentos e desenvolver e/ou aperfeiçoar as habilidades dos profissionais (FARMANGUINHOS/RELATÓRIO DE GESTÃO PQ RIO, 2013).

Figura 15 – Etapa de levantamento de necessidade de treinamento



Fonte: Farmanguinhos/POP CTM.11. DDRH 004/01(2010)
Elaborado pela autora, utilizando a ferramenta Bizagi

A partir da divulgação dos procedimentos para levantamento de necessidades, o Setor de T&D aguarda demanda das áreas, por meio do formulário do LNT (ANEXO A), para consolidar o material. Com base no levantamento realizado em 2012, foram totalizadas 711 ações de capacitação previstas para o ano de 2013. Vale acrescentar que os gestores foram orientados a não indicar no LNT capacitações que tenham objetivo de formação, ou seja, formação técnica, graduação, pós-graduação/especialização, mestrado e doutorado.

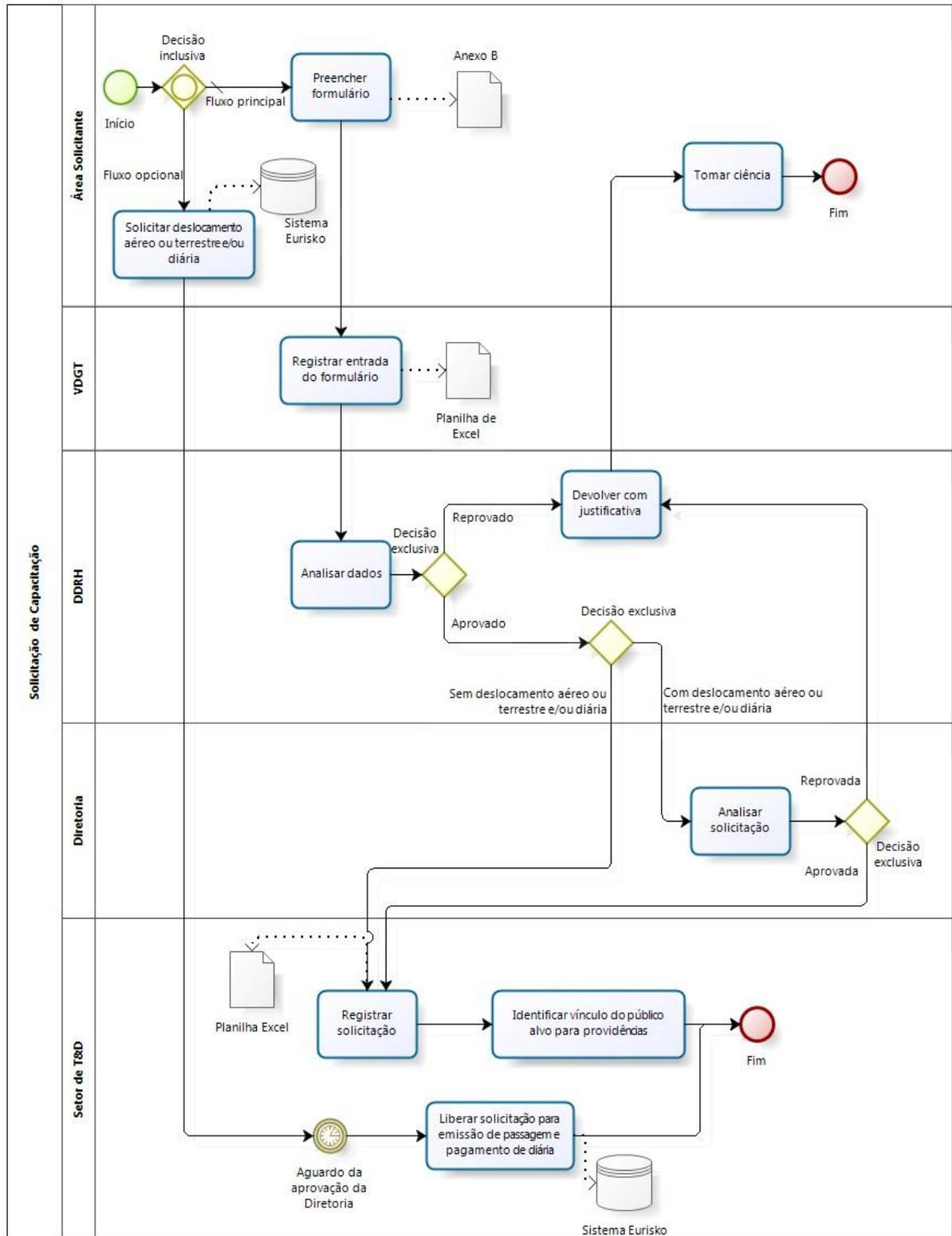
Destaca-se ainda que o formulário do LNT contempla a inclusão de dados orçamentários estimados para cada ação de capacitação, ficando o orçamento sob a responsabilidade do Setor de T&D. Deste modo, o valor previsto na rubrica de capacitação para o ano seguinte é consolidado em conjunto com o quantitativo de capacitações.

Não foram encontrados documentos que confirmem a existência de um planejamento de modo a nortear a implementação das ações de capacitação levantadas para 2013.

5.1.2.2 Execução das capacitações

Durante a pesquisa, não foram encontradas notações de como ocorre o processo de capacitação. Assim, a Figura 16 foi elaborada pela autora para demonstrar, resumidamente, como o processo pelo qual a Solicitação de Capacitação (ANEXO B) percorre até sua entrada no Setor de T&D.

Figura 16 – Processo inicial da solicitação de capacitação



Fonte: Adaptado de Farmanguinhos/POP CTM.11. DDRH 004/01(2010)
Elaborado pela autora, utilizando a ferramenta Bizagi

De acordo com o POP, todas as capacitações devem ser requisitadas por meio da Solicitação de Capacitação. É preciso ressaltar que o Setor de T&D permite que sejam executadas atividades operacionais para concepção da capacitação solicitada por meio do formulário, mesmo não sendo previamente levantada no LNT. Também não são registradas justificativas das áreas requisitantes de modo à substituição de alguma ação no LNT.

Feitas as autorizações pertinentes, as atividades operacionais inerentes ao Setor de T&D se remetem a:

- ✓ realizar as inscrições dos participantes e comunicá-los da capacitação;
- ✓ disponibilizar a avaliação de reação;
- ✓ elaborar e aplicar a avaliação comportamental;
- ✓ se o evento for interno, verificar infraestrutura, apoio logístico, emitir registro de frequência, analisar as avaliações de aprendizado e emitir certificado ou declaração; e
- ✓ se o evento for externo, solicitar certificado;

Com base no material analisado até então, dentre as etapas de levantamento e execução, não foram observados indicativos de alinhamento entre a capacitação solicitada e os objetivos estratégicos da Unidade.

Para compreender a dimensão das ações de capacitação na Unidade, foram utilizados dados numéricos referentes à execução das ações de capacitação durante o ano de 2013.

O Relatório de Gestão DDRH (2013) apontou que a Unidade destinou a sua força de trabalho um total de 429 ações de capacitações. Essas capacitações atingiram um quantitativo de 1.798 participantes, distribuídos na Tabela 1 pela modalidade de capacitação, totalizando um somatório de 22.369 horas⁵.

⁵ Por existirem variações no cálculo de horas de capacitação, neste caso, o somatório total de horas destinadas a capacitação é fruto da carga horária da atividade multiplicado pelo número de capacitados por cada evento.

Tabela 1 – Distribuição das capacitações por modalidade e quantificação

Modalidade	Quantitativo
Institucional	6
Sistema da Qualidade	6
Corporativo	371
Segurança do Trabalho	403
Profissional	1012
Total	1798

Fonte: Farmanguinhos/Relatório de Gestão DDRH (2013)
Elaborado pela autora

Do total de 1.798 profissionais capacitados, 440 foram provenientes de ações promovidas pelo DDRH, atingindo um percentual de 24,4%, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Quantitativo de profissionais capacitados por programas do DDRH/2013

Programa	Quantitativo de profissionais capacitados
Formação de Multiplicadores	14
Encontro Profissional	24
Dia da Secretária	25
Idiomas	56
Desenvolvimento Gerencial	98
Ambientação e Integração	106
Educa Mais	117
Total	440

Fonte: Farmanguinhos/Relatório de Gestão DDRH (2013)
Elaborado pela autora

Apesar dos diferentes tipos de vínculo que a Unidade apresenta em relação à sua força de trabalho, não foi localizado no Relatório de Gestão DDRH (2013) a informação da “capacitação por natureza de vínculo”.

Entretanto, observa-se no Relatório de Execução do PAC 2013 aspectos relacionados somente aos servidores. Este relatório faz parte da Política instituída pelo Decreto 5.707/2006, elaborado pelo Ministério do Planejamento, como uma prática de monitoramento das ações de capacitação. O referido relatório é alimentado pelo DDRH da Unidade e consolidado pela Direh, que submete ao Serviço de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento.

Os dados obtidos no referido relatório, apresentados na Tabela 3, demonstram que 76% dos servidores da Unidade foram capacitados durante o ano de 2013.

Tabela 3 – Capacitação dos servidores em 2013

Nº total de servidores de Farmanguinhos	232
Total de Servidores capacitados	177
Servidores que participaram de 1 capacitação	47
Servidores que participaram de mais de 1 capacitação	130

Fonte: Adaptado de Relatório de Execução do PAC (2013)

O Relatório de Execução do PAC 2013, preenchido pelo DDRH, aponta que Farmanguinhos não possui um Plano Anual de Capacitação.

A Unidade relata ainda no Relatório de Execução o desafio que enfrenta no financiamento das capacitações, pois para os servidores os trâmites de licitação são algumas vezes demorados demais e para os prestadores de serviços não há embasamento legal para a Unidade custear despesas dessa natureza.

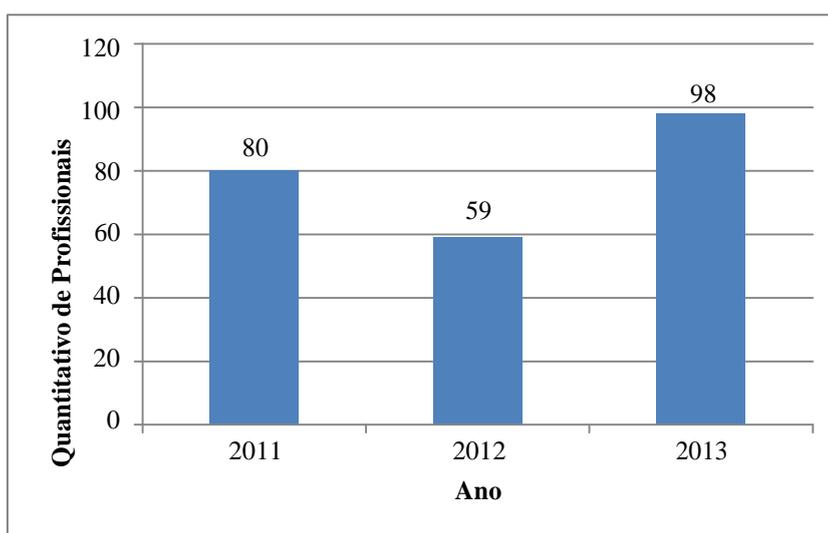
No sentido de implementar ações que agilizem os processos e envolvam toda a força de trabalho, independente do vínculo, a Unidade estimula programas voltados para formação de multiplicadores internos. Esta iniciativa é facilitada pela disponibilização de recursos de infraestrutura na Unidade, tais como Sala de Informática, Centros de Treinamentos (auditórios, salas de aula e de reuniões), Biblioteca e recursos de Ensino a Distância.

Por meio desses multiplicadores podem ocorrer capacitações sem custo de contratação, e a Unidade participa através da idealização, da coordenação, da instrutoria, da formação de turmas e disponibilidade do espaço. Estas ações têm como objetivo proporcionar a continuidade dos processos de aprendizagem dentro do ambiente organizacional (FARMANGUINHOS/RELATÓRIO DE GESTÃO DDRH, 2013).

Outro exemplo de capacitação sem custo contratual identificado no Relatório é o Projeto Educa Mais, que, por meio da parceria com a Firjan/SESI⁶, ofereceu dois cursos (Língua Portuguesa e Informática) gratuitos, incluindo material didático e corpo docente. O projeto está além de um processo educativo, conforme Relatório de Gestão PQ RIO (2013). É considerado um sistema de desenvolvimento de pessoas, estimulando-as a trilharem o caminho da qualificação, da atualização e do desenvolvimento contínuo.

Para fortalecimento das lideranças, constantes nos projetos estratégicos de Farmanguinhos, são realizadas capacitações específicas para esse público. A Figura 17 apresenta o quantitativo de profissionais envolvidos no Desenvolvimento Gerencial (DG) no período de 2011 a 2013.

Figura 17 – Profissionais capacitados no DG



Fonte: Farmanguinhos/Relatório de Gestão DDRH (2013)
Elaborado pela autora

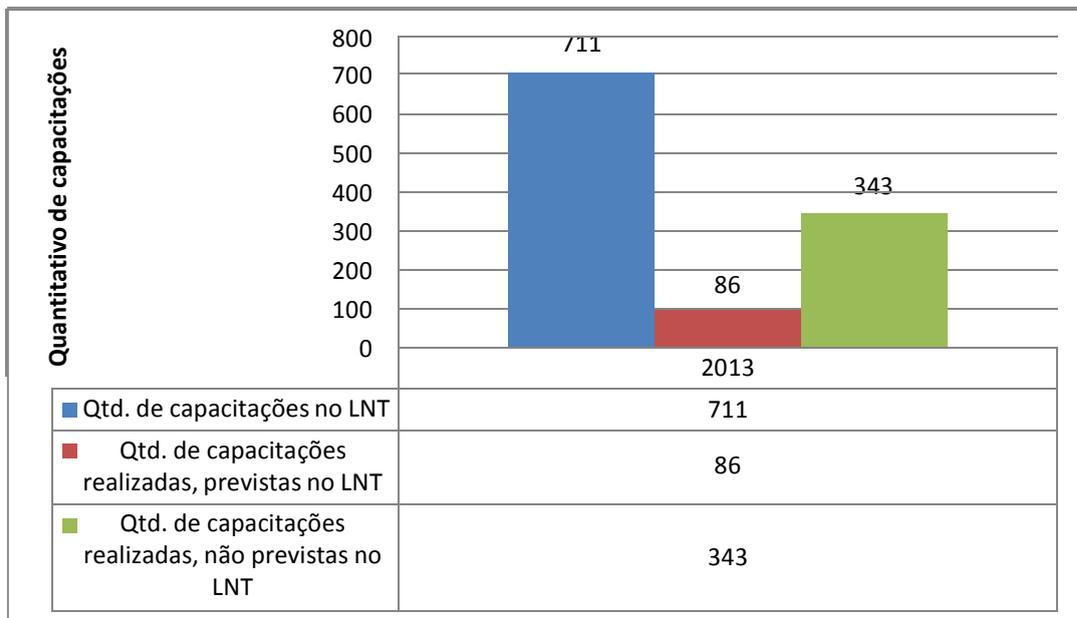
O período de 2011 e 2012 limitou-se a um quantitativo restrito de gestores a serem capacitados, uma vez que atendeu somente aos níveis de diretoria e gerentes de primeira linha. Em 2013, esse número é ampliado, favorecendo a capacitação para mais lideranças.

Por outro lado, observam-se dois indicativos desfavoráveis no Relatório de Gestão DDRH (2013), pelo elevado percentual que se apresentam e por que se mostram reincidentes.

⁶O Sistema FIRJAN é um importante parceiro das empresas do Estado do Rio de Janeiro na busca pelo desenvolvimento. As cinco organizações que compõem o Sistema oferecem soluções e serviços capazes de multiplicar a produtividade das empresas e melhorar a qualidade de vida dos funcionários. Fonte: retirado do site <http://www.firjan.org.br/data/pages/40288094212F790101213013CD7D651D.htm>, em 11/11/2014.

O primeiro está relacionado ao quantitativo de capacitações levantadas pelo LNT para 2013 e o quantitativo de capacitações executadas durante o ano, apresentados na Figura 18.

Figura 18 – LNT x Capacitações realizadas (previstas e não previstas)

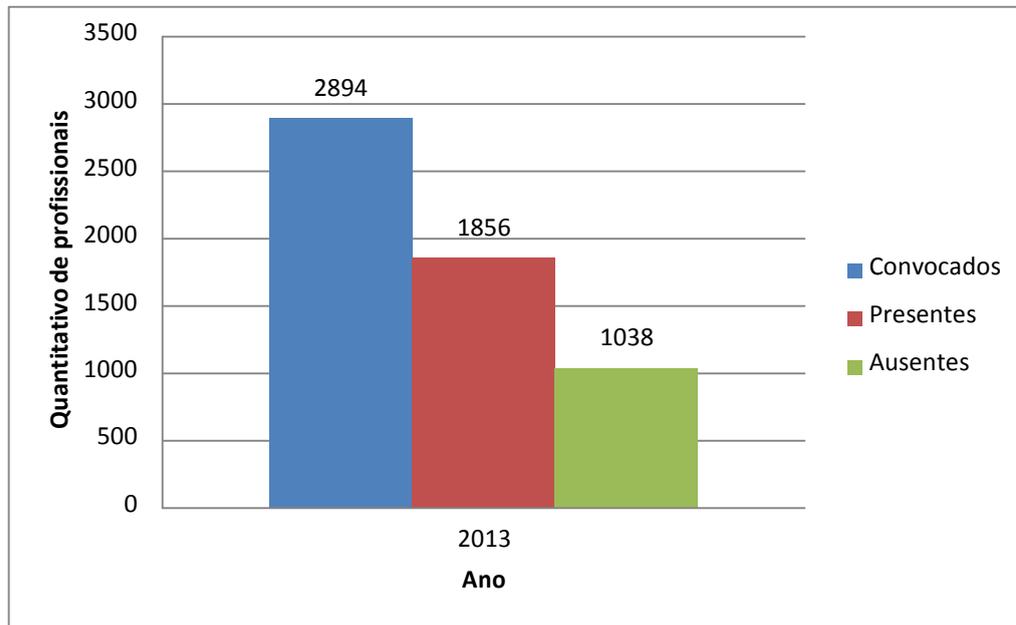


Fonte: Farmanguinhos/Relatório de Gestão DDRH (2013)
Elaborado pela autora

A Unidade implementou 429 ações de capacitação. Desse quantitativo, somente 86 ações estavam previstas no LNT, representando um percentual de 20%. Em comparação ao ano anterior esses dados se mostram crescentes, pois de 549 ações levantadas em 2011, apenas 60 que foram realizadas em 2012 (11%) estavam de acordo com o LNT.

O segundo aspecto está representado na Figura 19 que demonstra o índice de frequência dos profissionais de Farmanguinhos.

Figura 19 – Índice de frequência nas capacitações



Fonte: Adaptado de Farmanguinhos/ Relatório de Gestão DDRH (2013)

Percebe-se elevado número de profissionais que foram convocados para a capacitação em 2013 e não a fizeram, representando um percentual de 35%. Esse dado ultrapassa os 30% de ausência registrada no ano anterior.

Ainda sobre as ausências nos eventos de capacitação, observa-se no POP a incumbência do Setor de T&D em solicitar uma justificativa ao profissional que faltou, entretanto, utiliza-se somente para fins de registro.

5.1.2.3 Da avaliação das capacitações

Ainda segundo o POP, referente às atividades de avaliação da capacitação, devem ser implementadas na Unidade os seguintes tipos de avaliação: reação, aprendizado e comportamento, descritas a seguir:

Reação

- ✓ É a avaliação que deve ser aplicada imediatamente após a capacitação.
- ✓ Busca informações sobre o conteúdo, o local, a carga horária, o desempenho do instrutor e quanto atendeu as expectativas do participante.
- ✓ É disponibilizada pelo Setor de T&D para aplicação pelo instrutor.
- ✓ Os dados referentes à expectativa são lançados pelo Setor de T&D em sistema eletrônico de gestão.

Aprendizagem

- ✓ É a avaliação que deve ser aplicada em capacitações internas que envolvam conceitos teóricos e/ou técnicos, de acordo com o conteúdo abordado, em até três meses da realização da capacitação.
- ✓ É solicitada pelo Setor de T&D ao instrutor que deve formular, aplicar e corrigir a avaliação de aprendizagem para posterior devolução ao Setor de T&D.
- ✓ Se o índice de aproveitamento for menor que 75%, o profissional de Farmanguinhos deverá participar de nova capacitação em até 1 ano da data da primeira capacitação.

Comportamental

- ✓ É a avaliação que deve ser aplicada em até seis meses após a capacitação, de acordo com o conteúdo atitudinal abordado.
- ✓ Cabe ao Setor de T&D elaborar a avaliação e aplicar de acordo com o conteúdo necessário.

Durante o curso desta etapa de trabalho, não foram encontrados registros sobre avaliação dos tópicos reação, aprendizagem e comportamental nos relatórios de gestão DDRH – anos 2012 e 2013. Além disso, na tentativa de atender ao Protocolo do Estudo de Caso, não foram localizados indicadores de efetividade das ações de capacitação nem indicativo de benefícios percebidos após as capacitações.

Diante dessas informações, a análise sobre as avaliações do processo de capacitação na Unidade ficam inviabilizadas.

5.2 Pesquisa Documental: Diretrizes do Planejamento de Capacitação da Direh/Fiocruz

Esta seção dedica-se a descrever e analisar as Diretrizes do Planejamento de Capacitação formulado pela Direh/Fiocruz.

5.2.1 Análise de conteúdo das Diretrizes

O documento foi elaborado pelo Serviço de Capacitação (Sercap), que pertence ao Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Direh. Cumpre um papel orientador adotado pela Fundação na perspectiva de estabelecer uma metodologia que subsidie as unidades no planejamento das ações de capacitação. O documento analisado foi divulgado em 2013, mas não há menção de que ele seja o primeiro, ou seja, um aprimoramento de material já existente.

O Sercap é responsável por fornecer todas as informações necessárias para a elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC) pelas unidades e, ao final, é dele a responsabilidade de consolidação e constituição do PAC da Fiocruz, que consiste num modelo anual, iniciado em janeiro e terminado em dezembro. As Diretrizes consideram os servidores ativos, efetivos, sem vínculo e os servidores requisitados. Para garantir a consistência nas informações, o documento sugere à utilização do Sistema de Gestão Administrativo da Fundação – SGA como fonte de dados.

Conforme as Diretrizes, o Plano faz parte de um conjunto de ações que a Direh desenvolve como forma de buscar a adoção de um modelo de gestão por competências. Ou seja, que permita a membros da organização se orientar sobre as competências necessárias a serem desenvolvidas por meio de um processo de negociação entre o corpo diretivo e servidores como foco na melhoria do desempenho dos profissionais e, conseqüentemente, da organização.

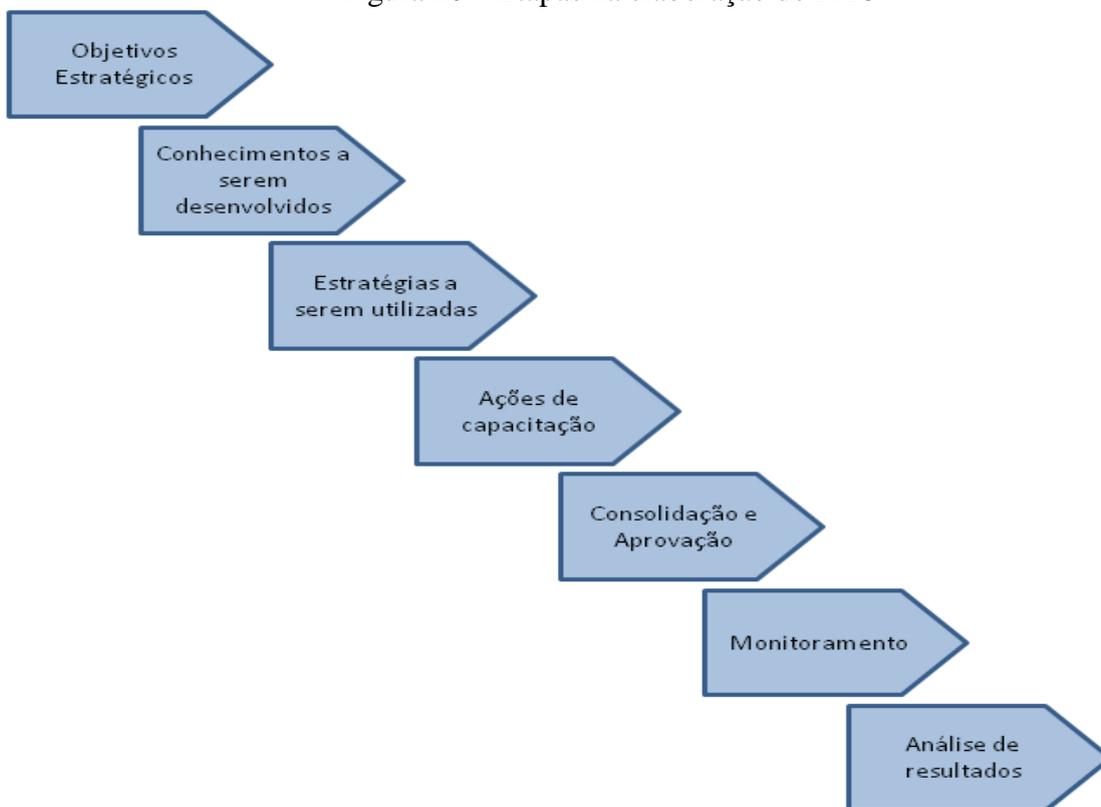
O Plano Anual de Capacitação das unidades é de responsabilidade de cada SRH (Serviço de Recursos Humanos) e deve compreender as ações de capacitação voltadas para o desenvolvimento de seus servidores.

As Diretrizes determinam as seguintes premissas:

- Desenvolver conhecimentos alinhados aos objetivos estratégicos da instituição.
- Considerar a capacitação como um processo de melhoria contínua, e, nesse sentido, a avaliação dos resultados do ano anterior deve ser tomada como base para o planejamento do ano subsequente.
 - Envolver o maior número de trabalhadores possíveis, considerando os diferentes níveis de atuação.
 - Valorizar os talentos e recursos da própria instituição sempre que possível.
 - Interagir com a área de planejamento de forma a sincronizar o planejamento da capacitação com o período de aprovação orçamentária.
 - Alinhar o planejamento da capacitação ao desenvolvimento do servidor na carreira de acordo com o Plano Fiocruz.
 - Envolver as chefias no planejamento da capacitação dos servidores.

Para isso, as Diretrizes estabelecem a metodologia apresentada nas etapas da Figura 20, descritas ao longo dessa seção.

Figura 20 – Etapas na elaboração do PAC



Fonte: Adaptado de Diretrizes para o PAC (2013, p. 7)

Como foco no modelo integrado voltado para a melhoria do desempenho dos profissionais e da organização, as Diretrizes indicam que a estrutura do PAC deve conter “*pelo menos*” os seguintes itens: introdução, marcos institucionais, objetivos, público-alvo, metas e resultados esperados, metodologia, vigência do plano, avaliação das ações de capacitação planejadas e indicadores.

A leitura do material consistiu em dois recortes: os aspectos que motivaram sua elaboração, e detalhes descritos sobre as etapas do processo de capacitação. No entanto, percebe-se que o material apresenta definição de alguns Termos/Conceitos. Por esse motivo, e para melhor compreensão do leitor, o Quadro 10 retrata conceitos observados nas Diretrizes.

Quadro 9 – Termos e conceitos

TERMO	CONCEITO
Ações de Capacitação	Cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração.
Capacitação	Processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.
Plano Anual de Capacitação	Documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores.
Relatório de Execução do PAC	Documento elaborado pelos órgãos e entidades contendo as informações sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior e a análise dos resultados alcançados.

Fonte: Adaptado de Diretrizes para o PAC (2013, p. 4)

5.2.1.1 Primeiro Grupo: aspectos que motivaram a elaboração do material

➤ Componentes legais – o Decreto 5.707 de 23/02/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, autárquica e fundacional; Portaria nº 208 de 28 de julho de 2006, que determina os instrumentos da

PNDP, sendo eles: o Plano Anual de Capacitação, o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e o Sistema de Gestão por Competências.

➤ Componentes do perfil institucional – a instituição conta com vinte e uma unidades, sendo Farmanguinhos uma delas, e articula atividades de pesquisa, ensino e desenvolvimento tecnológico. Está instalada em dez estados brasileiros e um escritório no continente africano. Adota um modelo de gestão por resultados, que conforme as Diretrizes, é caracterizado pela descentralização e forte autonomia administrativo-funcional das unidades que integram sua estrutura regimental.

➤ Componentes estratégicos – o ensino e a capacitação são considerados elementos estratégicos, diante da complexidade das atividades da Fundação que necessitam de desenvolvimento constante dos recursos humanos e da busca pela profissionalização dos seus processos de gestão; o Plano Quadrienal Fiocruz do período de 2011/2014, que cita o fortalecimento das ações dos recursos humanos por meio da capacitação. Além desses, a capacitação é citada como um fator importante sobre a progressão / promoção funcional dos níveis da carreira do servidor público no Plano da Fiocruz.

5.2.1.2 Segundo Grupo: etapas do processo de capacitação

O processo inicia com a divulgação do cronograma (Figura 21) pelo Serviço de Capacitação (Sercap) a ser seguido pelas unidades.

Figura 21 – Cronograma do Plano Anual de Capacitação

Etapa	Responsável	Período
Divulgação do início do processo de elaboração do PAC	SERCAP	Agosto
Elaboração do PAC	SERCAP e SRH das unidades	Setembro e Outubro
Consolidação dos Planos das Unidades	SERCAP	Novembro
Divulgação do PAC Fiocruz	DIREH / DDRH / SERCAP	Dezembro
Encaminha o PAC Fiocruz para o MPOG	SERCAP	Dezembro
Execução do PAC Fiocruz	SRH das unidades	Janeiro a Dezembro
Ajustes no PAC Fiocruz	SERCAP e SRHs	Junho

Fonte: Diretrizes para o PAC (2013, p. 6)

O levantamento de necessidades e o planejamento das ações de capacitação apontam para o plano estratégico da Fiocruz, estruturado a partir das Diretrizes do Governo, que se divide em três níveis: Plano plurianual (PPA), que define programas e ações do MS sob responsabilidade da Fiocruz; Plano quadrienal (PQ), que define macro-projetos institucionais, incluindo para cada um meta, prazo de execução, unidade responsável e indicador de avaliação; e Plano Anual de Objetivos e Metas (POM), que define a programação orçamentária para o período.

Dessa forma, o modelo indica como primeira etapa da elaboração do PAC que cada unidade analise os seguintes documentos institucionais: PQ da Fiocruz, PQ da unidade, Decreto 5.705/2006, Relatório de Execução do PAC do ano anterior, entre outros.

A etapa seguinte consiste em verificar quais conhecimentos são necessários a serem desenvolvidos. Nesse momento, são indicadas três subetapas:

- Levantamento de conhecimentos necessários – deve compreender a revisão/elaboração de um instrumento com foco no conhecimento que o servidor precisa para atingir o objetivo organizacional.

- Entrevistas com os gestores – intenção em envolver e responsabilizar os gestores no processo de planejamento das capacitações. Consiste em orientá-los a reunir suas equipes objetivando identificar os conhecimentos necessários a serem desenvolvidos para o alcance das metas.

- Consolidação – consiste em organizar os conhecimentos apontados como demandas prioritárias das áreas em tabela, chamada de Matriz de Capacitação (ANEXO C), de modo a relacioná-los aos objetivos estratégicos.

Ainda na etapa de planejamento, devem ser definidas as ações mais adequadas para ampliar as possibilidades de aquisição do desenvolvimento de conhecimentos necessários ao alcance dos objetivos, compreendida como a estratégia de capacitação a ser utilizada.

As Diretrizes indicam como estratégias de aprendizagem: Estratégia de Elaboração, Estratégia de Organização, Estratégia de Criatividade, Estratégia de Pensamento Crítico e Estratégia de Cooperação. Essa indicação é baseada no trabalho de Andrea Filatro e descrita no Quadro 10, associando as Diretrizes às modalidades de capacitação.

Quadro 10 – Estratégias de aprendizagem e modalidades de capacitação

Estratégias e Ações	
Estratégias	Ações
Estratégia de Cooperação: conjunto de ações que tenham como finalidade buscar o compartilhamento e a colaboração na construção de conhecimento e experiência sobre um determinado tema.	Visita técnica: visita supervisionada a uma organização de referência em determinada prática ou técnica visando ao seu conhecimento. Intercâmbio: troca de experiência profissional, com objetivos e duração predefinidos. Auto formação: forma de aprendizagem autônoma, com finalidade predefinida e alinhada às necessidades organizacionais.
Estratégia de Organização: conjunto de ações que crie condições para classificação e hierarquização de dados e elaboração analítica.	Grupo focal de estudo: grupo constituído por tempo determinado, com objetivo de aprofundar, analisar e discutir um tema.
Estratégia de Elaboração: conjunto de ações capaz de estabelecer relações entre diferentes conteúdos e desenvolver a capacidade para elaboração de sínteses.	Conferência, congresso, encontro, fórum, seminário: reunião formal que objetiva a atualização, e/ou debate, e/ou a divulgação, e/ou a apresentação de conceitos, e/ ou técnicas centrados num tema básico, que pode ser desdobrados em subtemas.
Estratégia de Criatividade: conjunto de ações pautadas no diálogo para revisão, avaliação e aplicação de hipóteses e ideias em busca de resultados.	Oficinas de trabalho: ação destinada à abordagem de tema específico e elaboração conjunta de trabalho sobre o tema discutido. Evento dividido em duas partes: teórica e prática. Grupo de trabalho: grupo constituído por tempo determinado, com o objetivo de elaborar e/ou rever um processo ou produto de trabalho, concluído com um relatório que explique a metodologia e os conhecimentos desenvolvidos.
Estratégia de Recordação: conjunto de ações para fortalecimento e memorização de conhecimentos, habilidades e atitudes.	Curso: capacitação voltada ao ensino de conteúdos de cunho predominantemente cognitivos. Treinamento: capacitação com objetivo predefinido, realizada no próprio local de trabalho, voltada ao desenvolvimento ou aprimoramento de competências técnicas.

Fonte: Adaptado de Diretrizes para o PAC (2013, p. 9 e 10)

As Diretrizes sugerem que a definição dos projetos ou ações de capacitação devem considerar as possibilidades de valorização do aprendizado e difusão de conhecimentos internos. Assim, manifesta que, prioritariamente, muitas ações podem ser ministradas por servidores da instituição com expertise na área de atuação, podendo vir a ser sem custo para a instituição.

Além dessas parcerias internas, uma segunda opção pode ocorrer por meio de parcerias externas com Escolas de Governo e outras instituições públicas, que poderiam

atender “*com menor custo possível, sem comprometimento da qualidade*”, segundo as Diretrizes.

Como terceira opção as Diretrizes sugerem as ações oferecidas por empresas de mercado, preferencialmente, em turmas fechadas nas instalações da instituição para atender o maior número de trabalhadores.

Para consolidar o material levantado, as Diretrizes sugerem uma Matriz de Capacitação e que esta seja discutida com a área de Planejamento/Orçamento para fins de previsão orçamentária. A etapa seguinte é a apresentação do material para cada gestor de área, objetivando eventuais ajustes. Assim, o Plano é consolidado e enviado para validação da instância responsável pela unidade – Direção ou Vice-direção.

De acordo com as Diretrizes, a execução do PAC ocorre a partir da aprovação pela Direção e deve ser acompanhada pela área de RH e pelos gestores das áreas de modo a realizar ajustes necessários.

Como forma de monitoramento, aos SRHs das unidades são sugeridos indicadores, relacionados abaixo, como forma de acompanhar a execução e, ao término, emitir relatórios. Entretanto, cada Unidade deve definir e validar os indicadores que representem significado para elas. São eles:

- Percentual de servidores capacitados =

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de servidores capacitados} \times 100}{\text{Total de servidores da unidade}}$$
- Percentual de dirigentes⁷ capacitados =

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de dirigentes capacitados} \times 100}{\text{Total de dirigentes da unidade}}$$
- Média do valor de investimento por servidor capacitado =

$$\frac{\text{Investimento em capacitação}}{\text{Total de servidores capacitados}}$$
- Média de horas de capacitação por servidor =

$$\frac{\text{Total de homem hora treinado}}{\text{Total de servidores treinados}}$$
- Percentual de capacitações realizadas =

$$\frac{\text{Total de capacitações realizadas} \times 100}{\text{Total de capacitações previstas no plano}}$$

⁷ Considerar somente os servidores ocupantes de cargo comissionado ou função comissionada (DAS e FG) sejam eles efetivos do quadro permanente, requisitados ou sem vínculo.

Os métodos de avaliação sugeridos nas Diretrizes foram os mesmos encontrados na Revisão da Literatura desse estudo. Assim, são sugeridos os quatro níveis de avaliação: reação, aprendizado, comportamental e resultado, objetivando comparar se a ação de capacitação atingiu seu objetivo efetivamente, além de servir para o aprimoramento do plano para o ano seguinte.

A Direh sugere duas ações que poderiam suprir necessidades percebidas na Instituição: uma política institucional para o desenvolvimento dos recursos humanos e um sistema informatizado, capaz de integrar os diversos planos de capacitação e oferecer informações relevantes para subsidiar o planejamento e a avaliação da capacitação.

O documento finaliza com a pretensão de: *“que a capacitação na Fiocruz seja planejada de forma inovadora, contribuindo para fortalecer a relação gerencial do órgão central de RH com as unidades, na direção da construção de um modelo de gestão mais eficiente, eficaz e que atenda adequadamente as demandas institucionais”* (DIRETRIZES PARA PAC FIOCRUZ, 2013 p. 19).

5.3 Análise integrada

Esta seção busca correlacionar as principais respostas identificadas por meio do Estudo de Caso e da Pesquisa Documental.

Percebe-se que a Unidade estimula a capacitação da sua força de trabalho, representada pelos números expostos de capacitações executadas durante os anos de 2012 e 2013 e pela manutenção dos programas corporativos do DDRH, tratando a capacitação como componente estratégico.

Esta realidade não poderia ser diferente para um local que necessita de profissionais, altamente especializados, que requerem, além da experiência, capacitações que busquem o aprimoramento do desempenho.

Observa-se que o Relatório de Gestão DDRH apresenta uma inconsistência em relação ao quantitativo da força de trabalho que foi capacitada por meio de programas corporativos e da quantidade de profissionais capacitados por ações do DDRH. Pode-se entender que as capacitações oriundas dos programas do DDRH são da modalidade corporativa, conforme o POP. Sendo assim, o dado apresentado na Tabela 1 (371) deveria ser igual ou superior ao

apresentado na Tabela 2 (440). No entanto, considerando o número total da força de trabalho (1.218) e o quantitativo de profissionais envolvidos em ações de capacitação (1.798), essa informação não compromete o entendimento de que a Unidade promove e estimula ações para capacitação da sua força de trabalho.

Apesar do estímulo, não foram percebidas evidências de que as capacitações investidas pela Unidade são essenciais, prioritárias e que estão alinhadas a algum objetivo estratégico. Além disso, observa-se que as ações levantadas em 2012 ficam restritas aos informes orçamentários, não gerando documento estruturado que orientasse como as ações de capacitação, apontadas por meio do LNT, seriam implementadas.

A ausência de um planejamento das ações de capacitação não ocorre somente em Farmanguinhos. Essa percepção é da Fiocruz, que elabora as Diretrizes para orientar as etapas do processo de capacitação. Embora a Fiocruz almeje consolidar as necessidades das unidades e constituir um documento, as Diretrizes permitem que as unidades não se restrinjam ao conteúdo exposto e possibilita a adequação para atender a realidade de cada uma.

A Gestão por Competências, sucintamente, busca alinhar esforços para atingir os objetivos estratégicos. Nesse sentido, Farmanguinhos espera o gerenciamento das pessoas por meio da GpC e mantém em sua estrutura organizacional uma área de Gestão de Competências. Entretanto, não coaduna ações que permitam a identificação dessa prática e seus desdobramentos na Unidade.

Por sua vez, as Diretrizes não aprofundam sobre o modelo de GpC, mas citam esse modelo de gestão como uma prática de negociação que precisa ser internalizada na Fundação. Esse entendimento aproxima-se com a definição de que os benefícios da GpC devem almejar interesses não só organizacionais, mas também individuais.

Sobre o levantamento de conhecimentos necessários, as Diretrizes limitam-se à análise dos gestores e suas equipes de trabalho, o que já ocorre no LNT de Farmanguinhos. Na Unidade, essa forma mostra-se ineficaz pela pouca relação entre o quantitativo de ações executadas no ano e as ações que foram levantadas no ano anterior. Pelo contrário, identifica-se um número excessivo de ações solicitadas que não foram previamente levantadas. Esse indicativo é menos compreendido quando se afirma que o LNT visa atender as demandas da Unidade.

Assim, cabe pensar em propostas para melhorar o levantamento de conhecimentos necessários e, além disso, aproveitar o modelo de gestão participativa da Unidade, como oportunidade de debate para diagnosticar ações de capacitação prioritárias e/ou de maior

importância estratégica para Farmanguinhos. Caso existisse, como resultado desse debate institucional, poderiam ser promovidas ações mais proativas do DDRH em direção ao que é fundamental para a Unidade.

Outro aspecto desfavorável nas respostas obtidas neste estudo remete ao elevado índice de faltas apresentado nos eventos de capacitação em Farmanguinhos. Pode haver necessidade de avaliação/perfil dos profissionais indicados para a capacitação ou da elucidação dos “porquês” da ausência, mas, sobretudo, de um maior esforço empreendido para inibir a continuidade desse comportamento.

A reflexão de práticas organizacionais também esbarra na concepção de determinados conceitos, como o próprio LNT, que exprime o levantamento de necessidades de treinamento, sem expressar claramente a possibilidade de promover ações além de treinamentos, como o desenvolvimento dos profissionais num sentido mais amplo.

As ações de capacitação, apresentadas nas Diretrizes (Quadro 9), corroboram com as definidas no Decreto 5.707/2006 e na Portaria 208/2006, que instituíram a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Sugere-se que Farmanguinhos reveja seu conceito de ações de capacitação, uma vez que as ações descritas no seu POP tornam-se limitadas em relação às contidas no Decreto e nas Diretrizes.

As iniciativas de educação formal não são contempladas no LNT de Farmanguinhos, pela dinâmica imposta aos processos, e nas Diretrizes não foram identificadas ações (Quadro 10) para o planejamento desse tipo de capacitação. Assim, apesar de estarem em desacordo com o Decreto 5.707/2006 – que não apresenta diretamente a educação formal, mas sugere cursos presenciais e a distância – as estratégias e ações de aprendizagem, apresentadas nas Diretrizes, mostram-se satisfatórias para Farmanguinhos por abranger capacitações de curto e médio prazo.

Para o planejamento das ações, a Matriz de Capacitação (ANEXO C), sugerida pelas Diretrizes, torna-se fundamental neste estudo. Esse instrumento pode ajudar Farmanguinhos no planejamento e monitoramento das ações de capacitação oriundas das áreas e dos programas do DDRH. Neste caso, também seria indicado para evidenciar o alinhamento das ações com os objetivos estratégicos.

Na perspectiva de valorizar o aprendizado e difundir o conhecimento, tanto Farmanguinhos quanto as Diretrizes mostram-se propícios a atuar por meio de multiplicadores internos, além de parcerias com instituições públicas de ensino – chamadas de Escolas de

Governo. Essa iniciativa pode encurtar o distanciamento apontado na literatura entre as instituições de serviço e de ensino.

As Diretrizes mostram-se flexíveis, pois permitem ajustes durante sua execução, o que pode ser considerado mais um aspecto positivo para Farmanguinhos pela agilidade nos processos. Contudo, as Diretrizes contemplam somente servidor, o que pode ser comprometedor, pois, em seu quadro funcional, Farmanguinhos possui expressivo número de prestadores de serviço (67%). Neste caso, para a Unidade, é necessário pensar nas competências por postos de trabalho.

A inovação, inerente às competências da indústria farmacêutica, é apontada como um propulsor de mudanças nos cenários organizacionais e também consta nas Diretrizes pela pretensão de se planejar de forma inovadora, na perspectiva de modelos de gestão mais eficientes e eficazes.

Quanto à avaliação da capacitação, observa-se que a Unidade dispõe dos conceitos acerca dos tipos de avaliação citados na literatura – com exceção da avaliação de resultado –, mas, se os aplica, não torna esses resultados transparentes em seus relatórios.

Assim, também não se pode afirmar que todo o investimento da Unidade está sendo satisfatório, pois não há registros do aprimoramento da força de trabalho após as capacitações realizadas, de modo a evidenciar seus benefícios.

Em consequência, a análise do indicador estratégico para medir o desempenho institucional por meio da capacitação fica comprometida, atenuada pela falta de sinalização entre as ações de capacitação realizadas com os objetivos esperados no PQ. Além disso, pode-se considerar pouco o monitoramento de um só indicador estratégico para capacitação, já que no material pesquisado não foi percebida a presença de outros instrumentos para mensurar os resultados e contribuir para o alcance das metas institucionais.

O cronograma apresentado nas Diretrizes parece ser exequível, desde que haja comprometimento com os prazos estabelecidos.

Pelo exposto, conclui-se que as Diretrizes satisfazem em parte às necessidades de Farmanguinhos. Percebem-se oportunidades de adequação em elementos que evidenciem necessidades e oportunidades em busca de melhorar o diagnóstico, a tomada de decisão e o público-alvo, por exemplo.

Nesse sentido, a próxima seção descreve um modelo de planejamento de ações de capacitação por competências, baseado nos aspectos encontrados na literatura, nas limitações das Diretrizes e nas características de Farmanguinhos.

5.4 Plano de Capacitação por Competências

Esta seção apresenta uma proposta de planejamento de ações para um Plano de Capacitação por Competências (PCC), na perspectiva de ser mais aderente à realidade de Farmanguinhos. Não há pretensão em esgotarem-se as atividades inerentes a cada etapa do processo, mas sim em apresentar uma proposta de planejamento e suas interações de forma resumida.

Desenvolvida a partir das Diretrizes da Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz e orientações do Ministério do Planejamento, a proposta não se limita aos componentes indicados, pelo entendimento de que o funcionamento de um laboratório público, dentro de um mercado farmacêutico muito influenciado pela dinâmica das multinacionais, é um desafio que leva Farmanguinhos a patamares únicos, merecendo instrumentos administrativos específicos.

O Plano é baseado na Gestão por Competências (GpC) e, para isso, torna-se necessária a implementação de duas etapas prévias a elaboração do mesmo: a sensibilização e o mapeamento das competências. Para essas etapas, sugere-se a atuação de um profissional externo à organização na perspectiva de atuar como um facilitador imparcial na condução dos processos. No entanto, sua presença é temporária, pois a GpC é uma proposta de gestão organizacional que não se limita ao mapeamento, e sim ao que será feito a partir dele.

A sensibilização é a primeira etapa do processo de implantação. É uma estratégia para que todas as pessoas envolvidas participem a fim de obter maior aderência das pessoas e o sucesso da investida. Para melhor aceitação, a GpC deve ser vista como positiva, pois é o meio para atingir os objetivos organizacionais e por estimular o desenvolvimento das pessoas. A etapa de sensibilização consiste em:

- Reuniões para elucidação do tema;
- Fórum para discussão acerca dos conceitos;
- Seminários com gestores e formadores de opinião para estratégias de implantação, análise de fatores críticos, definição de abrangência e esclarecimentos;
- Palestras e divulgações por meio dos veículos de comunicação organizacional.

Realizada a etapa de sensibilização, o próximo passo é o mapeamento das competências organizacionais e individuais desejadas, feita por postos de trabalho, que ocorrem por meio de:

- Capacitação de pessoas chaves para consultoria interna, na perspectiva de instrumentalização para ação;
- Reuniões orientadas para condução do processo;
- Fórum para reforço e definição da parte conceitual e metodologia de implementação, bem como comprometimentos e definição de papéis (neste caso, a definição está diretamente relacionada a termos e conceitos que fazem sentido para a Unidade e quantas competências por área servirão de referência); e
- Definição das competências organizacionais, bem como seu grau de relevância, e das competências individuais desejadas.

Concluída esta etapa, a Unidade terá um mapa com informações específicas das competências inerentes a cada área e de seus respectivos postos de trabalho. Assim, o mapa mostrará quais as competências são necessárias para a organização.

O passo seguinte é identificar as competências existentes na Unidade. Este processo ocorrerá por meio da utilização de mecanismos de autoavaliação e avaliação de chefia, mais adequados a cada contexto, como questionários, entrevistas, avaliações de desempenho e de estágio probatório, análise documental, observação participante, relatórios de auditorias, entre outros instrumentos. Esses instrumentos podem ser diferenciados dependendo do público, mas o importante é que reconheçam e atestem o nível de competência das pessoas.

O exemplo de diagnóstico na Figura 7 é importante por relacionar o grau de relevância da competência e o domínio do ocupante do posto em relação à mesma. Assim, a utilização dessa ferramenta torna-se imprescindível para o PCC.

Feito o mapeamento das competências existentes, a partir desse momento, a Unidade está munida de informações sobre sua força de trabalho, que propiciarão conhecer seus pontos favoráveis a investir e pontos a melhorar, saberes e potenciais a desenvolver. Assim, realizar um diagnóstico de capacitações com mais propriedades.

Vale reforçar que o direcionamento estratégico (visão, missão, objetivos, valores, fatores internos e externos, entre outros) serve de balizador para a tomada de decisão em todas as etapas do PCC, que tem a proposta de ser revisto anualmente. Contudo, torna-se desnecessário o mapeamento nessa periodicidade. O mapeamento de competências deve ser pensado a médio e longo prazo, assim como o Plano Quadrienal da Unidade.

Apenas para exemplificar como essas duas etapas de mapeamento poderiam ser inseridas no planejamento das ações, a título de ensaio, o Quadro 11 mostra o tempo estimado de cada etapa.

Quadro 11 – Ensaio de cronograma

Etapas	Meses											
	Jan	fev	mar	abr	Mai	jun	jul	ago	set	out	Nov	
Sensibilização	■	■										
Mapeamento		■	■	■	■	■	■	■				
Elaboração do PCC								■	■	■		
Aprovação										■	■	
Divulgação												■

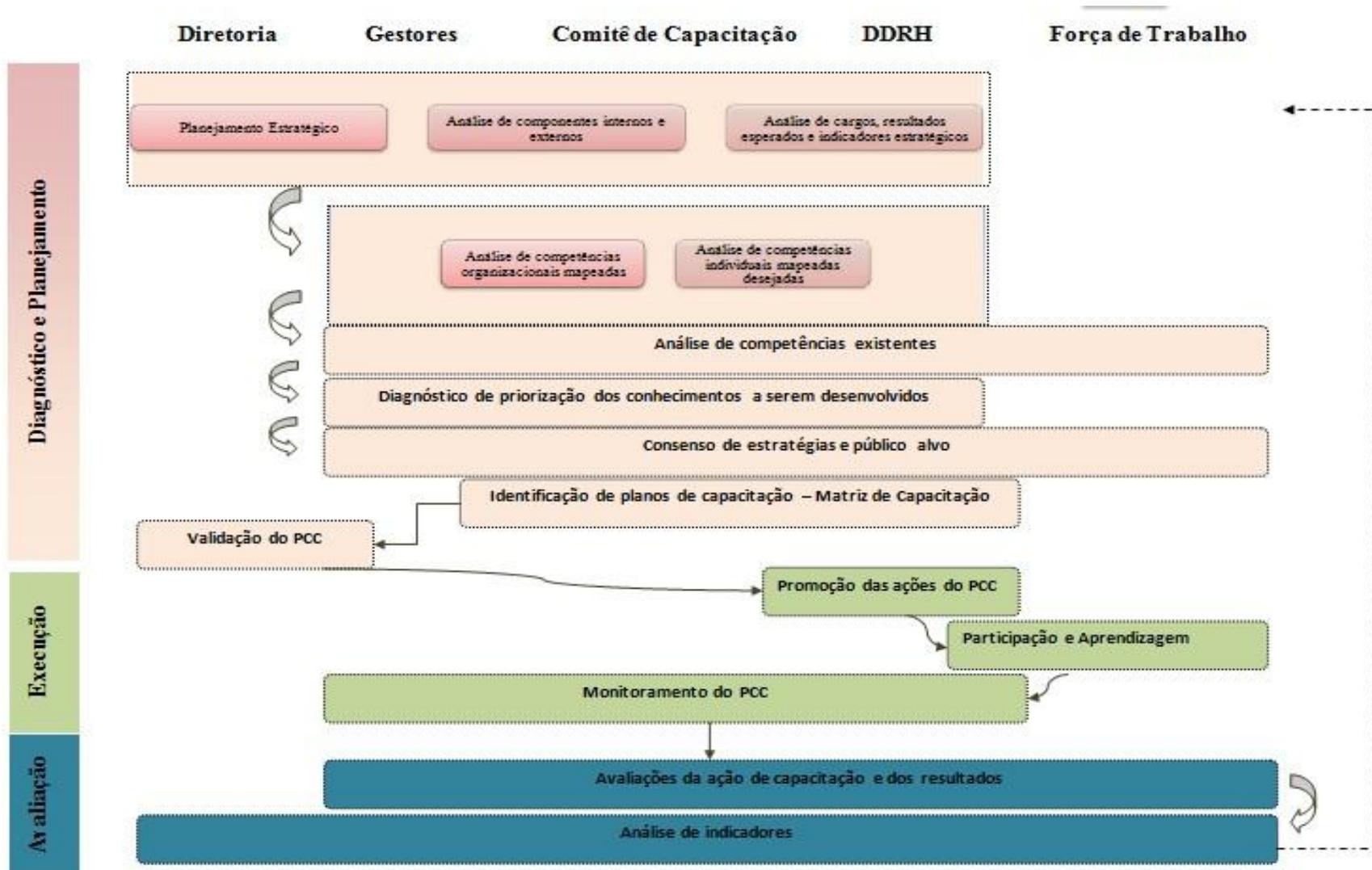
Elaborado pela autora

Não se trata de uma proposta, pois não houve estudos mais aprofundados de tempo no processo de implantação. Entretanto, o ensaio leva em consideração alguns itens compatíveis com o cronograma sugerido nas Diretrizes.

A partir do diagnóstico, o PCC, representado na Figura 22, tem o propósito de promover a discussão para melhorar o indicativo de quais ações deverão compor o Plano. Aproveitando-se da gestão participativa existente na Unidade, o Plano contempla a formação de um Comitê de Capacitação, constituído por profissionais estratégicos de diferentes áreas.

Para atender interesses comuns, ainda na fase de planejamento, deve ocorrer um momento de consenso entre gestores, comitê e força de trabalho a ser capacitada, ou seja, partes interessadas a fim de esclarecer quem e no que devem ser capacitadas. Não se trata de uma discussão com toda a força de trabalho, mas, com o direcionamento das prioridades, identificar pessoas que culminam de mesmos propósitos.

Figura 22 – Plano de Capacitação por Competências



Elaborado pela autora

É importante ressaltar que, prioritariamente, as ações são pensadas para atingir o coletivo, ou seja, capacitar profissionais-chave em ações estratégicas de curto e médio prazo, de modo a otimizar o tempo e recursos financeiros. Assim, pela dinâmica imposta aos processos, não são considerados no PCC os eventos de educação formal, como: cursos técnicos, graduações, especializações, mestrados e doutorados.

Com o objetivo de facilitar o planejamento da ação de capacitação, a Matriz da Capacitação (Figura 23) é um instrumento que contém informações relevantes à execução da capacitação. Para Farmanguinhos, a Matriz proposta foi pensada em dois eixos, enquanto um está relacionado às atividades de rotina, o outro está relacionado às atividades de criação.

O eixo de rotina permite a continuidade e adequações dos processos, como visto nas competências da indústria farmacêutica, cujo treinamento habilita o profissional para a execução da sua tarefa, além de produzir com níveis de excelência para o mercado e atendimento à legislação.

O outro eixo visa relacionar ações de capacitação que contribuam na perspectiva de se “pensar no novo”, propiciando mudanças radicais e incrementais, agregando elementos à Unidade. Assim, o eixo de criação está relacionado à inovação, pois se acredita que há evidente contribuição para essa competência, que impulsiona o mundo das organizações.

Com a possibilidade de ocorrerem capacitações envolvendo diferentes vínculos de trabalho, torna-se necessário que a Matriz contemple filtros cuja finalidade seja facilitar e agilizar o resgate de informações para compor relatórios de gestão.

Devem-se priorizar as ações por meio de multiplicadores.

É oportuno constar também na Matriz quais resultados e/ou indicadores são esperados com a capacitação. Dessa forma, a análise de aproveitamento da capacitação teria uma referência a ser monitorada pelo comitê, pelo DDRH e pelos gestores.

Os indicadores apontados na Matriz do PCC podem servir de suporte para outros indicadores mais estratégicos que subsidiem a tomada de decisão na Unidade. Além disso, sua representatividade pode suportar o indicador de desempenho institucional com mais propriedade.

A etapa final do processo de planejamento é a aprovação do Plano pela Direção. Quando homologado, o Plano está institucionalizado e figura como um compromisso da Unidade e o desenvolvimento da força de trabalho.

A execução do PCC é de responsabilidade de toda a força de trabalho envolvida. Entretanto, as iniciativas partem do DDRH/VDGT como área centralizadora.

Como a Unidade tem em seu histórico índices consideráveis de ausência nos eventos de capacitação, para cada convite (convocação) a ser enviado, deve-se especificar com clareza os objetivos esperados por meio da capacitação daquele profissional, na perspectiva de obter seu comprometimento e minimizar o absentismo.

Durante o período de execução, considera-se que a Unidade reconheça a necessidade de capacitações fora do PCC. Essas capacitações devem ser solicitadas pela área interessada por meio do Formulário chamado de Solicitação de Capacitação (ANEXO B). Contudo, para o monitoramento, sugere-se que haja indicação dos objetivos organizacionais que essa ação busca atender e quais são os resultados esperados. Assim, entende-se que uma necessidade de capacitação pode ter sido identificada, mas não tenha sido contemplada no PCC por não ser coletiva e/ou estratégica e/ou prioritária no momento de sua construção.

As avaliações de reação, aprendizagem, comportamento e resultado serão utilizadas neste Plano. No entanto, precisam ser aplicadas de acordo com a estratégia de aprendizado e a ocasião. O intuito é perceber o retorno que a capacitação trouxe realmente para a Unidade.

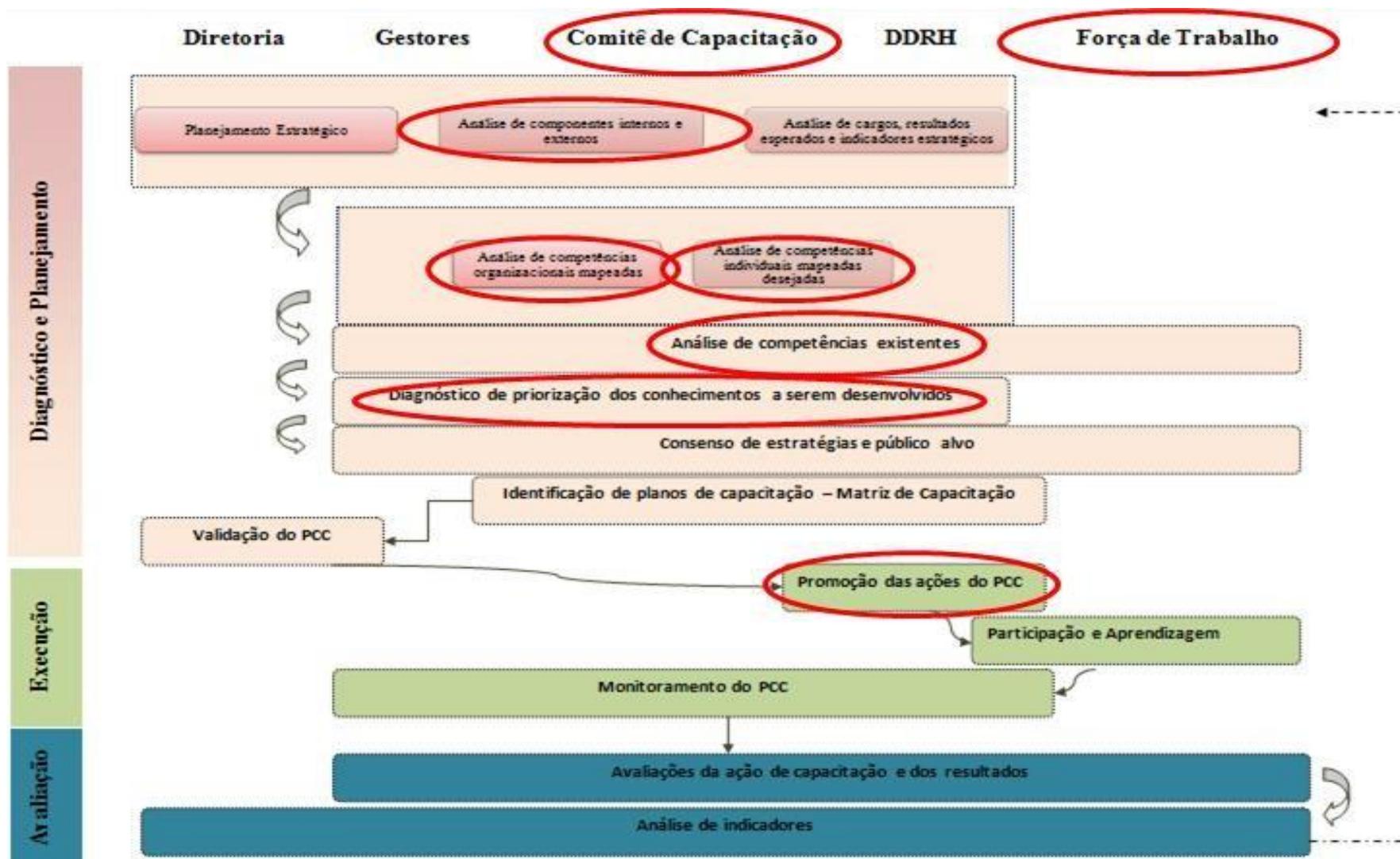
Ao se investir nas capacitações, espera-se que haja aumento de produtividade, mudanças de comportamentos, redução de custos, entre outros. No entanto, este Plano vai

além de melhorias em geral e espera ações criativas, que proporcionem novos produtos e processos.

Assim, o PCC é pensado como um instrumento que promove o desenvolvimento de pessoas em ações de capacitações fundamentais para a Unidade, considerando que sempre haverá competências para serem desenvolvidas, valorizando o conhecimento e as experiências de cada um, fazendo com que o espaço de trabalho e o espaço de aprendizagem não se diferenciem.

Os destaques na Figura 24 representam os principais pontos que diferenciam o PCC do PAC, orientado pela Direh.

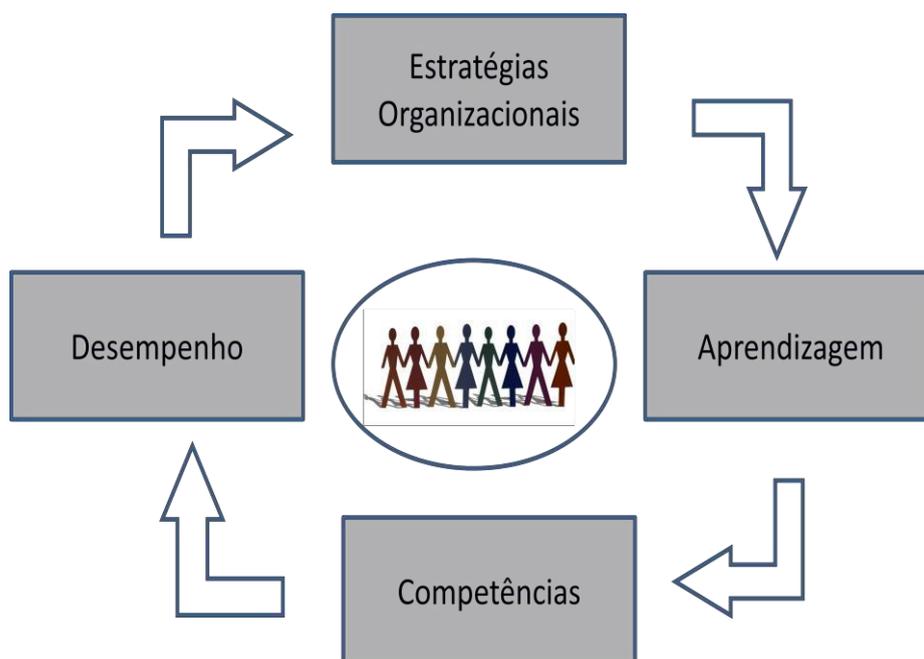
Figura 24 – Diferenças do PCC para o PAC



Elaborado pela autora

As considerações apresentadas até o momento permitem identificar fatores que contribuíram para o diferencial desse Plano, baseado no desenvolvimento dos ocupantes dos postos de trabalho, na inovação, como fator crucial para melhorias contínuas por meio das pessoas, na participação e na valorização de um processo sistêmico de estratégia, aprendizagem, competências e desempenho, representado na Figura 25.

Figura 25 – Processo sistêmico do PCC para Farmanguinhos



Elaborado pela autora

Trata-se de um ciclo virtuoso, pois, após a análise do desempenho, serão revistos os objetivos organizacionais, que vão direcionar novas prioridades, se as metas forem alcançadas, ou vão direcionar novas ações de planejamento, caso as metas não tenham sido totalmente atingidas.

Um fator de risco do Plano está relacionado à possibilidade de mudanças governamentais que sugerem descontinuidades nos processos ou ajustes financeiros. Entretanto, as políticas recentes de incentivo ao laboratório, demonstram-se promissoras em relação às expectativas dos governantes. Ainda assim, programas de capacitação, bem orientados, pautados na compreensão da realidade, com resultados evidentes, tendem a ganhar credibilidade e aceitação dos agentes tomadores de decisão.

Além disso, outro risco pode ser a falta de adesão por parte dos envolvidos. Dessa forma, é imprescindível que todos na Unidade estejam participando do processo, diminuindo a possibilidade de resistência ao modelo de Gestão por Competências.

Numa perspectiva otimista, os produtos esperados por esse Plano de Capacitação integrado são relacionados à organização e às pessoas.

Para Farmanguinhos pode-se associar à simplicidade e à transparência nas ações, ao direcionamento do desenvolvimento para aspectos que apoiem os objetivos estratégicos, à otimização de investimento e recursos no desenvolvimento de pessoas. Além disso, o mapeamento propicia conhecer sobre os saberes disponíveis e pode auxiliar em nomeações inerentes aos cargos de gestão. Enquanto que para as pessoas são percebidos benefícios à noção do nível de competência que lhe é esperado, no estímulo ao autodesenvolvimento e crescimento profissional e o acesso a critérios e políticas claramente definidas.

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo propor um modelo de planejamento de ações de capacitação mais adequado às especificidades de Farmanguinhos. Contudo, o estudo apresentou uma limitação acerca do ambiente a ser pesquisado. Pela particularidade de Farmanguinhos, não foram feitas pesquisas em outras unidades da Fiocruz para saber se abordam e como fazem seus Planos de Capacitação, assim como não foram pesquisados outros laboratórios farmacêuticos públicos e privados, já que não foram percebidos referenciais que contribuíssem diretamente para elaboração do Plano de Capacitação por Competências.

Na primeira etapa do estudo, optou-se por utilizar como metodologia o Estudo de Caso. Dessa forma, pode-se demonstrar como a capacitação é tratada na Unidade. O resultado mostrou-se satisfatório no sentido de constatar algumas funcionalidades e ineficiências nas práticas da Unidade.

Dentre alguns resultados encontrados, destacam-se aqui o incentivo que a Unidade destina para capacitação da força de trabalho, por meio da continuidade dos programas de capacitação e o elevado quantitativo de pessoas capacitadas. Como aspectos desfavoráveis, percebe-se que o levantamento de necessidades não é efetivo, pois a maioria das ações realizadas não condiz com o levantamento feito no ano anterior. Além disso, a Unidade não evidencia se as ações de capacitação foram eficazes para propiciar aperfeiçoamento no desempenho do corpo funcional capacitado.

Além do Estudo de Caso, optou-se por uma Pesquisa Documental para analisar as Diretrizes da Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz (Direh). Por meio dessa pesquisa pode-se entender o contexto direcionado para todas as unidades da Fundação.

As Diretrizes possuem aspectos positivos, como o apontamento para as estratégias de aprendizagem e suas ações para implementação, além da Matriz de Capacitação, que facilita o planejamento e seu acompanhamento. Entretanto, o principal aspecto favorável é de se mostrar flexível às adequações, compreendendo a diversidade entre as unidades da Fiocruz. Destacam-se como desvantagem percebida nas Diretrizes os meios para levantar necessidades, pois são os mesmos já praticados em Farmanguinhos, não se mostrando efetivos pelos motivos já expostos e o fato das Diretrizes só considerarem os servidores. Este último

não é adequado para a Unidade, pois mais da metade do corpo funcional é formada por prestadores de serviços.

Correlacionados, os dados obtidos pelo Estudo de Caso e pela Pesquisa Documental indicaram a necessidade de revisão das atuais práticas da Unidade e a proposição de um plano de capacitação que propicie o elo entre estratégia, aprendizado e desempenho.

A possibilidade de melhorar o processo de capacitação na Unidade, a partir das Diretrizes, permitiu buscar práticas que melhor se adequassem às reais necessidades de Farmanguinhos. Por esse motivo, o estudo baseou-se ainda no Decreto 5.707/2006, que determina a gestão por competências como meio para o desenvolvimento de pessoal.

Como uma alternativa aos meios tradicionais de Gestão de Pessoas, a GPC parte do princípio de que as competências individuais alinhadas às competências organizacionais produzem meios de buscar objetivos estratégicos. Dessa forma, o mapeamento de competências pode propiciar um diagnóstico mais fundamentado e direcionamento para ações de capacitação prioritárias e essenciais.

A proposta é de que o modelo conecte estratégias, aprendizagem, competências e desempenho, propiciando ao gestor uma ferramenta de monitoramento da sua força de trabalho e de resultados.

Diante das contribuições desse estudo, pode-se considerar que o Plano de Capacitação por Competências é um instrumento para implementar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto de 2006 e ainda incipiente no serviço público.

Outra contribuição é o incentivo à inovação, como fator de diferencial no mercado, e o conhecimento é seu principal insumo. O PCC para Farmanguinhos é pensado numa postura mais reflexiva que propicie a criação. Para a Unidade, que atua em cenários dinâmicos e diferenciados, pode ser um benefício na resolução de problemas, mas também constituir de exercícios para se antecipar a alguns fatores inerentes ao mercado.

Além disso, também caminha ao encontro da modernização na gestão pública ao propor um Plano que aprimore o processo de planejamento e de tomada de decisão em relação às ações de capacitação da força de trabalho. Ademais, se a proposta for aplicada e evidenciada sua efetividade, pode atender ainda a demanda estratégica de inovação na gestão, constante no Plano estratégico de Farmanguinhos.

Embora se considere que o objetivo desse estudo tenha sido alcançado, cabe ressaltar que não se esgota o assunto sobre competências. Ao contrário, a sensação que se tem é que a

mesma foi um primeiro passo dentre tantos outros que precisarão ser dados. Dessa forma, seguem algumas perspectivas de desdobramentos:

- ❖ Aprofundamento do tema Competências para os demais subsistemas de Gestão de Pessoas de modo a propiciar ações mais estratégicas e proativas;
- ❖ Elaboração de estudos que analisem o tempo para implementação das etapas de sensibilização e de mapeamento das competências estimados para a Unidade;
- ❖ Desenvolvimento de um estudo para relações de programas de desenvolvimento de pessoas à estratégia organizacional, numa exploração mais profunda dessa relação, de modo a identificar potenciais na formação da educação corporativa, que se destaca por possuir características voltadas para o próprio negócio da organização;
- ❖ Análise do plano proposto como forma de contribuição das percepções e proposições de pessoas inseridas em contextos similares, propiciando adequações de melhorias aos seus processos de trabalho;
- ❖ Implantação de um sistema informatizado de gestão que integre e emita relatórios sobre as capacitações da sua força de trabalho, propiciando subsídios para futuras ações.

Um grande desafio percebido é a necessidade de estruturas flexíveis, adaptáveis, que integradas e organizadas possibilitem melhoras consideráveis ao contexto organizacional.

Por fim, o estudo remete a uma reflexão sobre o desenvolvimento por competências, que visa não só transferir saberes ao indivíduo, mas capacitar a pessoa para ação ou desempenho esperados.

Em consequência, a iniciativa de propor um plano também torna a área de Gestão de Pessoas mais estratégica, contribuindo para formular políticas de pessoas coerentes com abordagens modernas como um plano de desenvolvimento mais planejado, com atitudes proativas, baseado no consenso, de estímulo à inovação e à criatividade.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, A. L. D. **A capacitação dos recursos humanos em uma instituição de C e T em saúde: uma abordagem estratégica com base em competências.** Dissertação apresentada em Saúde Pública. Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca. Rio de Janeiro, 2009.

BARTOLOMÉ, F. *et al.* Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas, 1999. In: RAINHO, M. A .F.; CARDOSO, V. C. **Curso de Especialização em Gestão Industrial de Imunobiológicos.** Grupo de Produção Integrada. Escola Politécnica e COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro, 2007.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 19º reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, 2003. In: MOREIRA, A. Q. **Desenvolvimento de Pessoas – um estudo de caso no Grupo Peruzzo.** Dissertação apresentada à Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2011.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público.** Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. Resolução RDC n.º 17 de 16 de Abril de 2010. Dispõe sobre as Boas Práticas de Fabricação de Medicamentos. (Diário Oficial da União de 19/04/2011).

BRASIL. Lei n.º 11.355 de 19 de Outubro de 2006. Dispõe sobre a criação da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz entre outras. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11355.htm Acesso em 04/04/2015.

BRASIL. Manual de Oslo. Traduzido sob a responsabilidade da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

(OCDE), 3ª ed., 2006. Disponível em http://www.finep.gov.br/imprensa/noticia.asp?cod_noticia=1086 Acesso em 18/03/2015.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria n.º 837 de 23 de Abril de 2009. Altera e acrescenta dispositivos à Portaria n.º 204/GM, de 29 de janeiro de 2007, para inserir o Bloco de Investimentos na Rede de Serviços de Saúde na composição dos blocos de financiamento relativos à transferência de recursos federais para as ações e os serviços de saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde - SUS. Disponível em http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2009/prt0837_23_04_2009.html Acesso em 06/04/2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria n.º 208 de 25 de Julho de 2006. Define instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Disponível em <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=2576> Acesso em 23/09/2013.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portarias diversas. Estabelece requisitos e condições de trabalho. Disponível em <http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm> Acesso em 06/04/2015.

BRASIL. Presidência da República. Decreto n.º 5.378 de 23 de Fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e outras providências. Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm Acesso em 06/04/2015.

BRASIL. Presidência da República. Decreto n.º 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm Acesso em 23/09/2013.

BRASIL. Presidência da República. Decreto n.º 7.133 de 19 de Março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho entre outras providências. Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm Acesso em 06/04/2015.

BRASIL. Presidência da República. Decreto n.º 7.713 de 03 de Abril de 2012. Estabelece a aplicação de margem de preferência nas licitações realizadas no âmbito da Administração

Pública Federal para aquisição de fármacos e medicamentos descritos no Anexo I, para fins do disposto no art. 3º da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7713.htm Acesso em 06/04/2015.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº. 8.112, de 11 de Dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm Acesso em 06/04/2015.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº. 8.666 de 21 de Junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm Acesso em 06/04/2015.

BUSS, P. M. (organizador). **Medicamentos no Brasil: inovação e acesso**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2008.

CABRAL, A. H. V. B. D. **Contexto, Necessidades e Efetividade de Treinamento – um estudo de caso**. Dissertação apresentada no Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

CARBONE, P. P. **Emergência e performance do capital humano: um estudo de caso em banco de varejo**. Tese de doutorado na área de Economia. Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2012.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARDOSO, V. C. **Gestão de competências por processos: um método para a gestão do conhecimento tácito da organização**. Tese de Doutorado na área de Engenharia de Produção. COPPE/Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação**. Escola Nacional de Administração Pública/ENAP. Brasília, 2009.

CARVALHO, L. C. T & D Estratégicos, 1999. In: **Elaboração de Planos de Capacitação**. Brasília: ENAP, 2010, p. 119-129.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CLEMENTE, A. (organizador). O Lado Humano das Empresas. São Paulo, 2002. In: MOREIRA, A. Q. **Desenvolvimento de Pessoas – um estudo de caso no Grupo Peruzzo**. Dissertação apresentada à Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2011.

CRUZ, T. C. R. A. **Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais: fator de aprendizagem organizacional - Um estudo de caso na IMERYYS - Rio Capim Caulim**. Dissertação apresentada à Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2010.

DE CAROLIS, D. M. *Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance*. **Journal of Management**, USA, p.27-50, 2003. *Download* em jom.sagepub.com para Universidade Católica de Brasília.

DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 22, nº. 2, p. 15-21, mai/ago, 1996.

DOMINGUEZ, B. 3ª Conferência Nacional de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde: a desprecarização é urgente, 2006. In: PIERANTONI, C. R. (organizadora). **Gestão do trabalho e da educação em saúde**. Rio de Janeiro: CEPES, IMS/UERJ/OBSERVARH, 2012.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (organizadores). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1. ed., 4. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

FALCONI, V. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. 7ª ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços, 2009.

FARMANGUINHOS. **Plano Quadrienal de Gestão 2011-2014**. Rio de Janeiro: Farmanguinhos/FIOCRUZ, 2010.

FARMANGUINHOS. **Procedimento Operacional Padrão CTM – 11.DDRH.004/01 sobre Solicitação de Capacitação de Pessoal**. Rio de Janeiro: Farmanguinhos/FIOCRUZ, 2010.

FARMANGUINHOS. Relatório de Atividades 2009-2013. Rio de Janeiro: Farmanguinhos/FIOCRUZ, 2014.

FARMANGUINHOS. **Relatório de Execução do PAC.** Rio de Janeiro: Farmanguinhos/FIOCRUZ, 2013.

FARMANGUINHOS. **Relatório de Gestão DDRH.** Rio de Janeiro. Farmanguinhos/FIOCRUZ, 2012.

FARMANGUINHOS. **Relatório de Gestão DDRH.** Rio de Janeiro. Farmanguinhos/FIOCRUZ, 2013.

FARMANGUINHOS. **Relatório de Gestão PQ RIO.** Rio de Janeiro. Farmanguinhos/FIOCRUZ, 2013.

FARMANGUINHOS. **Relatório do Sistema Eurisko sobre Quantitativo por vínculo – mensal.** Rio de Janeiro: Farmanguinhos/FIOCRUZ, Fev, 2015.

FILHO, F. L. F. **Gestão da Inovação: teoria e prática para implantação.** São Paulo: Atlas, 2013.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Diretrizes para o Planejamento da Capacitação.** Rio de Janeiro: DIREH/FIOCRUZ, 2013.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Plano Quadrienal de Gestão 2011-2014.** Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2010.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Portaria** nº 763 de 12 de Julho de 2013. Tornar público, após revisão de fórmulas e metas, o conjunto de indicadores Globais e Intermediários, publicados na seção 1 do DOU do dia 09 de Maio de 2013, páginas 59-62, que serão utilizados na Avaliação de Desempenho Institucional da Fundação Oswaldo Cruz referente ao ano de 2013. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2013.

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

GOULART, S.; PAIVA, V. F. Alinhamento das competências gerenciais e do plano de capacitação à estratégia organizacional – o modelo de gestão de pessoas por competências do Ministério da Saúde. **IV Congresso CONSAD de Gestão Pública.** Brasília, 2011.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. (caps. 1 e 2)

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução: Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MACHADO, M. H., OLIVEIRA, E. S., MOYSES, N. M. N. Tendências do Mercado de Trabalho em Saúde no Brasil. In: PIERANTONI, C. R., PAZ, M. R., FRANÇA, T. (organizadores). **O trabalho em saúde abordagens qualitativas e quantitativas**. Rio de Janeiro: Cepese/ IMS/UERJ; Observa RH; 2011.

MAGALHÃES, J. L.; ANTUNES, A. M. S.; BOECHAT, N. Laboratórios farmacêuticos oficiais e sua relevância para saúde pública do Brasil. **Revista Eletrônica de Comunicação Informação e Inovação em Saúde**. FIOCRUZ. Rio de Janeiro: v. 5, nº 1, p. 85-99, Mar, 2011.

MENESES, P. P. M; ZERBINI, T. Levantamento de Necessidades de Treinamento: Reflexões atuais. **Revista Análise**. Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul/dez, 2009.

MINAYO, M. C. S. (organizadora). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 33ª. ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MOREIRA, A. Q. **Desenvolvimento de Pessoas – um estudo de caso no Grupo Peruzzo**. Dissertação apresentada à Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2011.

NERI, A. (organizador). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 3ª. ed., Campinas, SP: Papirus, 2005.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. 20ª reimpressão, Elsevier. Rio de Janeiro: 1997. (caps. 1, 3 e 4)

OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG). **Business Process Model and Notation (BPMN)**. Versão 2.0.2. Dezembro de 2013. Disponível em <http://www.omg.org/spec/bpmn//2.0.2> Acesso em 17/05/2015.

OLIVEIRA, E. R. **A capacitação tecnológica dos laboratórios oficiais**. Dissertação apresentada em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos, área de gestão tecnológica. Escola de Química/Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005.

OSSO, S. **O RH na Indústria Farmacêutica**. Consultoria e Treinamento TRIUNFO por Toni Mello, 2009. Disponível em http://www.consultoriatriunfo.com.br/site/noticias_detalhe.asp?cod=77 Acesso em 19/01/2015.

PEQUENO, A. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PEREIRA, M. E. C. *et al.* A estruturação do Programa de Capacitação Profissional de Biossegurança no contexto do Projeto de modernização da Gestão Científica do Instituto Oswaldo Cruz. **Revista Saúde e Sociedade**. São Paulo, vol. 19, nº 2, 2010.

PIERANTONI, C. R. (organizadora). **Gestão do trabalho e da educação em saúde**. Rio de Janeiro: CEPES, IMS/UERJ/OBSERVARH, 2012.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo: mesa redonda de pesquisa-ação**. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2005.

POSSAS, M. S. **Concorrência e competitividade : notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. Tese de Doutorado em Economia. UNICAMP, 1999. Disponível em <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000065259> Acesso em 18/03/2015.

SÁ-SILVA, J. R., ALMEIDA, C. D., GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. Ano I, nº 1, 2009. Disponível em http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Page1172.htm Acesso em 29/11/2014.

SALES, F. L. A. **Uma análise da gestão de pessoas por competência como estratégia de modelar a polícia civil do estado do Amazonas**. Trabalho de conclusão de curso. Manaus. Universidade do Estado do Amazonas, 2010.

SAMPAIO, A. L. A. **BSC – *balanced scorecard*: ferramenta direcionadora & estratégica para a promoção de uma gestão moderna em Farmanguinhos.** Dissertação apresentada em Programa de Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico na Indústria Farmacêutica. Instituto de Tecnologia em Fármacos. Rio de Janeiro, 2012.

SANTOS, A. R. *et al.* **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.** Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, M. C. B .G.; PINHO, M. Estratégias tecnológicas em transformação: um estudo da indústria farmacêutica brasileira. **Revista Gestão e Produção.** São Carlos, SP: Universidade Federal de São Carlos, 2012.

SILVA, S. M.; FLEURY, M. T. L. A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: um estudo na indústria de telecomunicações. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 40, n. 3, p. 253-265, 2005.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação, 2006. In: **Elaboração de Planos de Capacitação.** Brasília: ENAP, 2010, p. 48-102.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução: Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A

FORMULÁRIO DO LNT - FARMANGUINHOS

LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO - LNT TRELHAS DE DESENVOLVIMENTO														
Direção / Vice / Coordenação:														
Departamento:														
NOME	MATRÍCULA SINSE	CARGO	ÁREA	PRIORIDADE	NOME DA CAPACITAÇÃO	TIPO	CARGA HORÁRIA	PERÍODO DE REALIZAÇÃO (MES)	INSTITUIÇÃO PROVEDORA DO EVENTO	LOCAL (ESTADO / PAÍS)	VALOR DIÁRIO	VALOR PASSEIO	VALOR ALOCUÇÃO	CUSTO TOTAL
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														

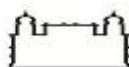
ASSINATURA: _____ DATA: _____

ASSINATURA: _____ DATA: _____

ASSINATURA: _____

ASSINATURA: _____

ANEXO B - Frente



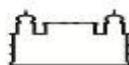
Ministério da Saúde

 FIOCRUZ
 Fundação Oswaldo Cruz


SOLICITAÇÃO DE CAPACITAÇÃO

DATA DA SOLICITAÇÃO:		TPO DE CAPACITAÇÃO: () Treinamento () Cursos () Congresso () Simpósio () Palestra () Evento Técnico Científico () Workshop				
Nº SOLICITAÇÃO DE CAPACITAÇÃO:		() prancha impressa exclusiva autor da T&D () OUTROS :				
TÍTULO:						
OBJETIVO DO PROGRAMA:						
LOCAL DE REALIZAÇÃO - SALA (evento interno), PAÍS, CIDADE, ESTADO					Nº Solicitação de Passagens e Diárias	
NOME E ENDEREÇO DA ENTIDADE EXECUTORA:						
DATA / PERÍODO:		HORÁRIO:		CARGA HORÁRIA TOTAL:		
PARTICIPANTE (S)						
	NOME	MATRÍCULA	CARGO	ÁREA	CENTRO DE CUSTO	INVESTIMENTOS
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
TOTAL GERAL						

ANEXO B - Verso



Ministério da Saúde
FIOCRUZ
 Fundação Oswaldo Cruz



SOLICITAÇÃO DE CAPACITAÇÃO

JUSTIFICATIVA PARA A PARTICIPAÇÃO		
1. Do Objetivo do Participante		
2. Da Motivação para a participação		
3. Dos Benefícios diretos e indiretos		
INFORMAÇÕES PARA A EFETIVAÇÃO DA CAPACITAÇÃO		
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO (Descrever o conteúdo e anexar cópia do conteúdo, caso seja realizado por instituição externa)	INSTRUTOR (Nome do Instrutor)	RECURSOS (Equipamentos, Material, Coffee break, outros)
Aprovação da Gerência da Área: De acordo: _____ Data: ____/____/____	Aprovação Vice Diretoria ou Coordenação Executiva: De acordo: _____ Data: ____/____/____	
PARA USO EXCLUSIVO DO SETOR DE T&D e DEPT. DE DESENVOLVIMENTO DE RH		
PARECER:		
T&D e DDRH		Indicado () Contra Indicado () Data: _____
VDGT		Aprovado () Não Aprovado () Data: _____
DIRETORIA EXECUTIVA		Aprovado () Não Aprovado () Data: _____

APÊNDICE – PROTOCOLO DE ESTUDO (Elaboração própria)

- 1 Sobre as características da Unidade e dados relacionadas com a capacitação da força de trabalho:
 - 1.1 Qual a estrutura organizacional da Unidade, a composição da sua força de trabalho, os objetivos e indicadores estratégicos relacionados à capacitação?
 - 1.2 Qual a contribuição do DDRH no processo de capacitação? Há projetos e/ou programas institucionais do departamento que favoreçam a capacitação da força de trabalho?
 - 1.3 O que há de prática de gestão por competências na Unidade?
 - 1.4 Existem normas e procedimentos operacionais que orientem os envolvidos no processo de capacitação?
- 2 Sobre as etapas do processo de capacitação:
 - 2.1 Quanto ao levantamento de necessidades e ao planejamento:
 - 2.1.1 Qual a diretriz e instrumentos usados para a coleta de necessidades de capacitação? Quem o faz, como faz e quando o faz?
 - 2.1.2 Há orçamento específico destinado para capacitação?
 - 2.1.3 Como ocorre o planejamento das ações de capacitação?
 - 2.2 Quanto à execução do processo de capacitação:
 - 2.2.1 Como inicia o processo de execução?
 - 2.2.2 Existe indicativo de alinhamento da ação de capacitação solicitada com os objetivos estratégicos?
 - 2.2.3 Em 2013, quantas ações de capacitações foram realizadas? Quantos profissionais foram capacitados? Qual a carga horária total que a Unidade destinou para capacitação? Qual o índice de absenteísmo?
 - 2.2.4 Quais aspectos favoráveis e desfavoráveis percebidos na execução?
 - 2.3 Quanto ao monitoramento no processo de capacitação?
 - 2.3.1 Quais os tipos de avaliação existentes na Unidade?
 - 2.3.2 Há indicadores de efetividade das ações de capacitação?
 - 2.3.3 Há indicativo de benefícios percebidos após as capacitações?