

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

André Luiz Ferreira Rocha

**ANÁLISE DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS – PCRH - DA FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO
ESTADO DE MINAS GERAIS – FAPEMIG.**

Belo Horizonte

2017

André Luiz Ferreira Rocha

**ANÁLISE DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS – PCRH - DA FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO
ESTADO DE MINAS GERAIS – FAPEMIG.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Informação e Pessoas, do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Título de Especialista em Gestão de Informação e Pessoas.

Área de concentração: Ciência da Informação

Orientador: Jorge Tadeu de Ramos Neves

Belo Horizonte

2017

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial a Deborah, minha esposa, por seu amor, carinho, compreensão e por me ajudar a vencer esse desafio.

A minha mãe pelo amor e ternura.

A Deus por minha vida e conquistas.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Contribuições efetivas das competências	22
FIGURA 2	O PCRH cumpre de forma eficiente o papel ao qual se destina, ou seja, capacitar pessoas	32
FIGURA 3	A contribuição do PCRH para a inovação e o desenvolvimento estratégico	33
FIGURA 4	A relevância do PCRH para a pesquisa e inovação dentro da organização	34
FIGURA 5	O aproveitamento dos funcionários que realizaram a especialização dentro da organização	35
FIGURA 6	A capacitação profissional como diferencial inovador na organização	35
FIGURA 7	A contribuição da especialização no gerenciamento das informações internas e externas do setor	36
FIGURA 8	A capacitação profissional dentro da organização motiva	36
FIGURA 9	O curso de especialização contribui na melhora da organização pessoal de informações	37
FIGURA 10	O conhecimento adquirido na especialização contribui nas atividades executadas dentro do setor de trabalho	38
FIGURA 11	Compartilhando o conhecimento com a equipe de trabalho	39
FIGURA 12	O compartilhamento do conhecimento adquirido na especialização dentro da organização	39
FIGURA 13	Existência de barreiras para compartilhar o conhecimento adquirido na especialização dentro da organização	40
FIGURA 14	Forma de compartilhar o conhecimento dentro da organização	41
FIGURA 15	A realização de tarefas, após a especialização, dentro do setor e na organização	42
FIGURA 16	Colocando em prática o conhecimento adquirido na especialização dentro da organização	43
FIGURA 17	A forma de interagir com os colegas de trabalho dentro do setor e na organização, após a especialização	44
FIGURA 18	A capacidade de se adaptar às novas tendências de mercado em que a organização atua, após a realização da especialização	45
FIGURA 19	A percepção do papel de cada um e do todo dentro da organização após a conclusão da especialização	46

FIGURA 20	A contribuição da especialização na forma de auxiliar na busca e na troca de informações dentro da organização	46
FIGURA 21	A contribuição da especialização na capacidade de realizar tarefas em equipe dentro da organização	47
FIGURA 22	Resolução de conflitos dentro da organização após a realização do curso de especialização	48
FIGURA 23	Formas de lidar com ferramentas virtuais e tecnologias dentro da organização após a realização da especialização	49
FIGURA 24	A organização, por ser pública, impede que o conhecimento adquirido na especialização seja aproveitado	50

LISTA DE SIGLAS

BIC JR - Iniciação Científica Júnior

CAG - Câmara de Agricultura

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBB - Câmara de Ciências Biológicas e Biotecnologia

CDS - Câmara de Ciências da Saúde

CEX - Câmara de Ciências Exatas e dos Materiais

CHE - Câmara de Ciências Humanas, Sociais e Educação

CONECIT - Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia

CRA - Câmara de Recursos Naturais, Ciências e Tecnologias Ambientais

CSA - Câmara de Ciências Sociais Aplicadas

CT&I – Ciência, Tecnologia e Inovação

CVZ - Câmara de Medicina Veterinária e Zootecnia

FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais

FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

FAPESPA – Fundação Amazônica de Amparo a Estudos e Pesquisas

GC – Gestão do Conhecimento

GP – Gestão de Pessoas

ICT – Instituição de Ciência e Tecnologia

MGS – Minas Gerais Administração e Serviços S.A.

PAPG – Programa de Pós-graduação

PCCT - Programa de Comunicação Científica e Tecnológica

PCRH - Câmara do Programa de Capacitação de Recursos Humanos

PIBIC - Iniciação Científica na Graduação

PROPTEC –Programa de Apoio a Empresas em Parques Tecnológicos

SEDECTES – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

TEC - Câmara de Arquitetura e Engenharias

TECNOVA–Programa de Apoio à Inovação Tecnológica em Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

RESUMO

Uma organização que busca pela excelência e que se preocupa com a inovação e sua inserção em um mercado tecnológico e científico que está em constante transformação, deve estar atenta, a todo momento, às novas tendências deste mercado e em constante manutenção de suas ações. Para que isso ocorra de forma eficaz é necessário criar condições internas para se tornar uma organização modelo no ramo em que atua. A Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG, atuante dentro da esfera de Ciência e Tecnologia, oferece a seus colaboradores efetivos e aos ocupantes de cargo comissionado o Programa de Capacitação e Recursos Humanos – PCRH. Essa ferramenta dentro da organização se tornou um diferencial no que diz respeito à estratégia de conquistar novos mercados e inovação. Este trabalho consistiu em realizar uma pesquisa que visa medir os resultados do uso dessa ferramenta dentro da organização e se o conhecimento adquirido através da realização do programa de capacitação é repassado e aplicado dentro da organização. Foi aplicado um questionário para medir a eficiência da ferramenta em questão, perguntas direcionadas com objetivos de medir o conhecimento adquirido, se este é transmitido e de que forma. Foi possível medir a importância de uma ferramenta estratégica que além de capacitar é um potente motivador dentro da organização, onde os funcionários podem se aperfeiçoar e compartilhar experiências de forma formal e informal. A pesquisa conclui mostrando a importância de se motivar e capacitar pessoas dentro de uma organização, pois, pessoas, a peça chave de toda grande instituição, devem ser valorizadas pois, são elas que alavancam o avanço e a busca por novos horizontes e inovação seja em qual for o mercado que a organização esteja atuando.

Palavras-chave: Programa de Capacitação (PCRH). FAPEMIG. Gestão do Conhecimento. Capacitação Profissional.

ABSTRACT

An organization that seeks excellence and that is concerned with innovation and its insertion in a technological and scientific market that is constantly changing, must be attentive, at all times, to the new trends of this market and in constant maintenance of its actions. For this to happen effectively it is necessary to create internal conditions to become a model organization in the field in which it operates. The Minas Gerais State Foundation for Research Support - FAPEMIG, acting within the sphere of Science and Technology, offers its effective staff and the occupants of the commissioned position the Training and Human Resources Program (PCRH). This tool within the organization has become a differentiator with respect to the strategy of conquering new markets and innovation. This work consisted in carrying out a research that aims to measure the results of the use of this tool within the organization and if the knowledge acquired through the accomplishment of the training program is passed on and applied within the organization. A questionnaire was applied to measure the efficiency of the tool in question, directed questions with objectives to measure the knowledge acquired, if it is transmitted and in what form. It was possible to measure the importance of a strategic tool that, in addition to enabling, is a powerful motivator within the organization, where employees can improve and share experiences in a formal and informal way. The research concludes by showing the importance of motivating and empowering people within an organization, since people, the key part of every great institution, should be valued because they are the ones that leverage the advancement and the search for new horizons and innovation whether in whatever market the organization is performing.

Keywords: Training Program (PCRH). FAPEMIG. Knowledge Management. Professional Training.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG	12
1.2	Programa de capacitação de recursos humanos – PCRH	15
2	REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1	Gestão do conhecimento	17
2.2	Gestão de pessoas	18
2.3	Competências	20
2.4	Capacitação profissional	23
2.5	Capacitação de servidores públicos	24
3	METODOLOGIA	27
4	CARACTERIZAÇÃO DO CASO DE ESTUDO: PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – PCRH DA FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE MINAS GERAIS – FAPEMIG	30
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
6	CONCLUSÕES	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE	56

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje deter uma informação a mais pode garantir uma vantagem competitiva no mercado de trabalho. A forte competição entre as organizações leva à incorporação de novas tecnologias a todo o momento, o que faz com que haja necessidade de cada vez mais se atualizar ou capacitar para desempenhar novas funções ou, mesmo, aprender novas formas de realizar antigas funções. Isso leva funcionários ou pretendentes a um cargo nas empresas a se capacitarem constantemente para obter conhecimentos específicos e especializados.

Desta forma, a informação se coloca como uma força motriz do modelo e desenvolvimento econômico atual, sendo de apoio à seleção pessoas e empresas por sua atualização, tecnologia de ponta e saberes estratégicos, sendo essencial para o cumprimento da missão e para o alcance do sucesso organizacional.

Segundo Arruda (1998), para se obter o perfil profissional ideal é necessário: “a educação continuada, a sensibilidade às necessidades do usuário, e um conjunto de capacitações informais, como flexibilidade a mudanças e a tarefas, adaptabilidade, capacidade de trabalhar em grupo etc.” O trabalhador atual deve desenvolver habilidades pessoais e interpessoais, formação interdisciplinar, capacidade de interpretar instruções e utilizar equipamentos complexos, e, ser flexível para realizar diversas funções e trabalhar com as mudanças do meio absorvendo-as e colocando-as em prática.

Assim, é necessária a capacitação profissional por meio de cursos especializados que apresentem aos alunos as novas tendências de inovação em uma determinada área e ensine como operacionalizar as novas tecnologias e como colocar em prática os novos saberes.

A modernização dos processos produtivos exige uma política eficiente de educação e qualificação profissional, pois, sem isso, fecham-se as possibilidades de emprego para os trabalhadores. Dessa maneira, governo e empresários devem conversar para atingir o objetivo que é o de toda a sociedade: ganho de produtividade, melhores empregos e desenvolvimento econômico e social. E isso passa pela educação e pela formação profissional do indivíduo.

O presente estudo tem como tema a capacitação profissional e pretende enumerar as vantagens e pontos a melhorar, avaliando a efetividade do Programa de Capacitação Profissional para funcionários da FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais, avaliando sua efetividade.

As respostas encontradas irão definir qual o retorno do investimento em capacitação profissional para a instituição, identificar eventuais falhas, apontar soluções para as mesmas e, também, verificar seus impactos positivos.

Para isto será feita uma pesquisa qualitativa com perguntas fechadas e abertas a funcionários que participaram do programa que permitirá aferir quantos funcionários participaram do programa, quantos ficaram no órgão por pelo menos 3 (três) anos após a conclusão do programa/curso, se estes aplicam o conhecimento adquirido e se replicam o conhecimento adquirido.

O objetivo geral é analisar se há um retorno efetivo, para a FAPEMIG, em conhecimento e novas práticas de trabalho, do investimento na capacitação profissional de seus funcionários.

Para tanto, serão contemplados os seguintes objetivos específicos: a) Quantificar os funcionários que participaram do programa; b) quantificar os funcionários que ficaram no Órgão por pelo menos igual período de duração do curso, após o fim do mesmo; c) quantificar os funcionários que desistiram da capacitação; d) analisar se os funcionários que se encontram no Órgão aplicam o conhecimento do respectivo curso no dia a dia de trabalho; e) analisar se há repasse de conhecimento para os colegas de trabalho; f) analisar, caso haja, se o repasse de conhecimento é formal ou informal.

1.1 Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG

A FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - cuida do incentivo à pesquisa e inovação científica e tecnológica no Estado. No ano de 2016 a Fundação completou 30 anos de atuação tendo o desenvolvimento da ciência como principal objetivo. Todo ano o órgão publica um relatório contendo o balanço das atividades de cada ano. Para este trabalho foi consultado o Relatório de Atividades 2016 que embasou as informações apresentadas a seguir.

A missão do órgão é a de induzir e fomentar a pesquisa e a inovação científica e tecnológica para o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais. Sua visão é ser reconhecida como o principal agente indutor do desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação do referido Estado. Seus valores são o compromisso, a autonomia, a universalidade, a excelência e a ética.

A Fundação é administrada por um Conselho Curador e sua Direção Executiva. Ela possui autonomia para a gestão dos recursos previstos na Constituição Estadual, previstos em 1% da receita orçamentária corrente do Estado. Ela atua apoiando projetos de pesquisa, concedendo bolsas e amparando a organização e a participação em eventos

sobre ciência, tecnologia e inovação. Seus clientes são as instituições públicas ou privadas que lidam com pesquisas científicas e tecnológicas ou que desenvolvem produtos, serviços ou processos de inovação e inventores independentes nos processos de propriedade intelectual.

Seu quadro de funcionários em 2016 era composto por 276 servidores, sendo 111 servidores estaduais e 165 terceirizados (estagiários, trabalhadores-mirins, funcionários da MGS, etc.).

O fomento à pesquisa é realizado através de chamadas públicas onde os pesquisadores submetem os pedidos de apoio a projetos de pesquisa através do Sistema Everest, onde os mesmos acompanham os devidos trâmites. Após esta etapa, as Câmaras de Assessoramento compostas por pesquisadores de reconhecida competência nos campos em que atuam fazem a análise, o julgamento e recomendação dos pedidos apresentados. Ao todo são 10 câmaras, de acordo com a área de pesquisa:

- Câmara de Agricultura (CAG);
- Câmara de Medicina Veterinária e Zootecnia (CVZ);
- Câmara de Ciências Biológicas e Biotecnologia (CBB);
- Câmara de Ciências da Saúde (CDS);
- Câmara de Ciências Exatas e dos Materiais (CEX);
- Câmara de Arquitetura e Engenharias (TEC);
- Câmara de Recursos Naturais, Ciências e Tecnologias Ambientais (CRA);
- Câmara de Ciências Sociais Aplicadas (CSA);
- Câmara de Ciências Humanas, Sociais e Educação (CHE);
- Câmara do Programa de Capacitação de Recursos Humanos (PCRH).

A cada ano a FAPEMIG lança chamadas para o financiamento de projetos de pesquisa científica, tecnológica e de inovação com temas definidos pelo Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia - CONECIT -, SEDECTES e do Conselho Curador da Fundação. Uma destas chamadas é a Universal que contempla projetos em todas as áreas de conhecimento. As outras são induzidas, ou seja, que privilegiam temas considerados estratégicos para o Estado de Minas Gerais. Em 2016 foi lançada uma chamada especial para a recuperação da Bacia do Rio Doce que foi gravemente impactada com um acidente ambiental no ano anterior. Há, também, o Programa Pesquisador Mineiro que privilegia propostas de pesquisadores e tecnólogos de conhecido reconhecimento em sua área, visando apoiar o desenvolvimento de seus projetos aprovados com recursos de outras fontes e em andamento.

A Fundação realiza, também, a avaliação dos produtos das pesquisas concluídas para analisar se os resultados foram alcançados e quais os impactos para a área científica a qual pertence e para a sociedade como um todo. Estas informações guiam o Órgão na modificação de programas existentes e na criação de novos, orientando na formulação de políticas públicas para a área de conhecimento.

A formação de Pesquisadores que a Fundação promove é realizada através dos programas: Iniciação Científica nas modalidades Iniciação Científica Júnior (BIC Jr) e Iniciação Científica na Graduação (PIBIC); e a Pós-graduação Stricto Sensu que através do Programa de Pós-graduação (PAPG) apoia os cursos desta modalidade com parceria com a CAPES, concessão de bolsas para Mestrado e Doutorado e taxa de bancada para cursos de Doutorado (bolsistas).

O apoio a eventos fomenta estágios técnicos, organização desses eventos, participação coletiva e individual em eventos no país e no exterior e publicação de livros e revistas.

Há programas e projetos especiais como o Programa de Apoio à Formação de Redes de Pesquisa Científica (manutenção das Redes de Pesquisa Científica no Estado), o Programa de Cooperação Internacional (apresentar o que o Estado produz em pesquisas para instituições internacionais), a Plataforma Dataviva (ferramenta de visualização de dados públicos), Nova Mineração (discute o modelo de mineração praticado no Estado) e o Programa de Capacitação de Recursos Humanos (PCRH) que é objeto deste estudo e será detalhado adiante.

Há, também, os programas estruturadores, tecnológicos e de inovação para potencializar a inovação no estado. São eles: Inovação nas Empresas (incentivo à inovação nas empresas), Parceria Vale, FAPEMIG, FAPESP e FAPESPA (projetos da área de Mineração, Energia e Eco eficiência e Biodiversidade), PROPTEC (parceria entre FAPEMIG e BDMG para financiamento de projetos de modernização de empresas em Parques Tecnológicos) e TECNOVA (financia empresas micro e de pequeno porte).

A FAPEMIG dá apoio, também, à propriedade intelectual no estado que traz novos conhecimentos e inovação tecnológica. De 2000 a 2016 a Fundação apoiou a realização de 938 processos de proteção de propriedade intelectual.

Em divulgação científica possui as seguintes iniciativas: o Programa Minas faz Ciência que tem como principal subprograma a revista Minas faz Ciência, voltada para o público não-especializado com conteúdo da área de Ciência, Tecnologia e Inovação. Outros subprogramas são Programa de Comunicação Científica e Tecnológica (PCCT - seu

objetivo é disseminar e divulgar a Ciência, Tecnologia e Inovação – CT&I - em Minas Gerais), Ciência no Ar (programas de televisão, como pílulas, que tratam do tema CT&I), Ondas da Ciência (programas de rádio que tratam do tema CT&I), Blog Minas faz Ciência e Redes Sociais (fazendo parte do Programa Minas faz Ciência, este divulga informações e debate sobre o tema CT&I, colocando textos e comentários sobre o tema, e disponibilizando os programas do Ciência no Ar e do Ondas da Ciência).

A divulgação institucional, através da Assessoria de Comunicação Social do Órgão, realiza outras atividades para fortalecer a marca FAPEMIG como Redes Sociais (Twitter e Facebook), Portal Institucional (divulga informações sobre o Órgão), Rede Mineira de Comunicação Científica (composta por representantes de Universidades, Instituições de Ciência e Tecnologia – ICT -, FAPEMIG e SEDECTES, com o objetivo de fortalecer a popularização da CT&I em Minas Gerais) e Eventos (objetivo de divulgar a produção científica para a sociedade).

Em 2007 foi criado o Sistema Everest que é um programa que faz a gestão dos processos financiados pela FAPEMIG, possibilitando a submissão, o julgamento e a tramitação dos pedidos de apoio a pesquisas, o que agilizou muito o procedimento. Este sistema disponibiliza uma visão geral dos processos realizados até o momento atual, ou seja, até 10 de abril de 2017:

- 1.553 processos encerrados, ou seja, que foram concluídos e feita a prestação de contas;
- 33.503 processos não recomendados, ou seja, que não foram aprovados na hora de fazer a seleção para o repasse de recursos;
- 24.578 processos em execução, ou seja, que foram aprovados e que ainda estão em desenvolvimento;
- 1.459 processos cancelados, ou seja, que foram aprovados e começaram a ser realizados, mas, no meio do caminho, por algum motivo, foram abandonados ou interrompidos.

1.2 Programa de capacitação de recursos humanos – PCRH

Já que se trata de uma instituição que apoia o desenvolvimento da Ciência, Tecnologia e Inovação e seus pesquisadores, é mais que natural que a FAPEMIG tenha programas de desenvolvimento de seus funcionários para incentivar o ganho de conhecimento que poderá trazer retorno à própria instituição. Com este propósito foi criado o

Programa de Capacitação de Recursos Humanos – PCRH de custeio de treinamentos para os funcionários de cargo efetivo do Órgão. Este programa visa promover a formação e capacitação de servidor ou empregado em atividades de pesquisa e inovação científica e tecnológica por meio da concessão de bolsas para os respectivos treinamentos. O objetivo geral do programa é capacitar técnicos e pesquisadores de instituições do Estado de Minas Gerais que lidam com CT&I.

As modalidades de apoio são divididas em treinamentos coletivos e individuais. Os treinamentos coletivos podem ser os cursos de Mestrado ou Doutorado Interinstitucionais, Treinamento Especial via Contratação de Pessoa Física ou Jurídica. Os treinamentos individuais podem ser Mestrado, Doutorado ou Doutorado Sanduíche no país, Bolsa de Pesquisador Visitante, Curso de Aperfeiçoamento no país, Curso de Especialização no país, Estágio Técnico Científico Nível Médio, Estágio Técnico Científico no país ou no exterior e Estágio Pós-doutoral.

As informações sobre o PCRH foram retiradas do Relatório de Atividades 2016, publicado pela FAPEMIG.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão do conhecimento

Segundo Marques (2015), “a gestão do conhecimento é um conjunto de práticas que criam, organizam e alavancam conhecimentos coletivos no sentido de melhorar o desempenho organizacional.” Esta gestão propõe identificar os conhecimentos tácitos e ocultos para socializá-los visando construir uma cultura organizacional, divulgar as informações, facilitar o seu acesso, incentivar a troca de conhecimentos entre os funcionários e inovar.

Segundo Chiavenato (2008), “conhecimento é a informação estruturada que tem valor para uma organização.” E, ainda para o mesmo, a Gestão do Conhecimento “é um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização.”

O conhecimento que se lida dentro de uma empresa pode ser tácito (é o saber fazer pela experiência do indivíduo, que é subjetivo e difícil de ser formalizado) ou explícito (é formal e foi registrado). A conjugação destes dois conhecimentos, pois, o tácito pode se tornar explícito, forma o conhecimento organizacional expresso pelas rotinas, procedimentos, processos que podem ser recuperados por seus membros.

Há quatro formas de combinação entre o conhecimento tácito e o explícito, expostos por Silva (2004):

- Socialização: conversão do conhecimento tácito de um indivíduo para outro. Um exemplo, através de diálogo;
- Externalização: conversão do conhecimento tácito de um indivíduo para explícito. Um exemplo, registro em textos;
- Combinação: conversão do conhecimento explícito gerado por um indivíduo para o conhecimento explícito da organização. Um exemplo, um agrupamento dos registros do conhecimento na empresa;
- Internalização: conversão do conhecimento explícito da organização para o tácito do indivíduo. Um exemplo, leitura de documentos e normas.

Desta forma, cada indivíduo elabora o seu conhecimento tácito para, após isto, colaborar com seus colegas e com a organização e, posteriormente, transformá-lo em explícito. O ideal é que aconteça a contínua conversão entre estes dois conhecimentos, de forma que o aprendizado seja contínuo para o indivíduo, que desta forma se atualiza e

mantém o seu emprego, e para a organização, que se mantém atualizada para enfrentar os desafios do mercado.

Segundo Lethbridge citado por Silva (2004), existem indicadores que denotam a GC e a aprendizagem organizacional em uma organização:

- “Parâmetros organizacionais (por exemplo, disseminação do trabalho em times, rotatividade entre diferentes postos de trabalho, etc.);
- Parâmetros de recursos humanos (por exemplo, gerenciamento de competências, programas de treinamento e formação de pessoas etc.);
- Parâmetros de sistemas de informação (por exemplo, a existência e disseminação da intranet/internet, de ferramentas de trabalho em grupo virtual etc.).”

O conhecimento adquirido deve obedecer a um propósito definido, como um problema a ser resolvido, mas, na maioria das vezes, para atingir este objetivo são necessários conhecimentos de várias áreas diferentes. Assim, o aprendizado deve ser interdisciplinar. Um dos facilitadores para que a empresa adquira esse conhecimento interdisciplinar são as redes de trabalho que levam pessoas com diversas experiências a socializar suas experiências, de forma que cada um contribua com o seu ativo e que os outros obtenham experiência em áreas diversas à sua. E, cabe à organização, por fim, registrar as experiências, os erros e as soluções levantadas, para que se tornem material de consulta devidamente organizado.

Deve-se incentivar o uso do conhecimento, pois, este é um ativo que leva a organização a atingir seus objetivos. Para que isto aconteça eficientemente é necessário que haja uma Gestão do Conhecimento (GC) conjugada com a Gestão de Pessoas (as pessoas como ativos da organização, pois, colocam em prática o conhecimento) e com a Gestão de Tecnologia de Informações (é necessário conhecer a tecnologia para que possa ser utilizada).

Já a cultura organizacional é formada por experiências e práticas sedimentadas através do tempo como as melhores formas de se alcançar os objetivos institucionais. Assim, ela deve ser sempre administrada de forma a não escapar do planejamento da organização, procurando anular as práticas negativas que vão contra este.

2.2 Gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas (GP) ou Administração de Recursos Humanos tem a ver com as relações entre a empresa e o empregado. Inclui as funções de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, recompensa e monitoramento dos funcionários. É

através dela que a organização obtém competências diferenciadas e necessárias à manutenção de sua competitividade no mercado em que atua, desta forma construindo uma boa equipe para o alcance dos objetivos institucionais. Visa o desenvolvimento da organização e de seus funcionários. Segundo Minas Gerais (2013), “os subsistemas de gestão de recursos humanos devem tratar da “provisão, desenvolvimento, gestão do desempenho, carreiras e remuneração e saúde ocupacional.”

Segundo Chiavenato (2010) a Gestão de Pessoas:

“procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.”

Segundo Marques (2015) a GP pode ser dividida em três estágios: a administração de pessoal que cuida das rotinas administrativas como folha de ponto, registros, etc.; a administração de recursos humanos que é mais sensível ao elemento humano e aos processos de trabalho; e, finalmente, a gestão de pessoas que tem como riqueza o seu capital humano.

A GP consiste em seis atividades integradas que são denominadas processos, para sua compreensão, que são: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas/funcionários. Deve identificar as competências de cada um, sejam interpessoais, estratégicas ou gerenciais e combinar estas de forma a atender às necessidades de pessoal. Posteriormente deve incentivar o desenvolvimento de maiores competências para aumentar o comprometimento, a participação e o envolvimento dos empregados; e monitorar se os setores estratégicos e operacionais estão sendo atendidos plenamente e se estes auxiliam no crescimento do funcionário.

Na prática a GP deve recrutar, possibilitar o desenvolvimento pessoal e profissional, realocar e redistribuir as pessoas, avaliar o desempenho, remunerar, estabelecer políticas de incentivo e etc. Ela deve, também, desenvolver o potencial profissional de cada trabalhador visando não só os objetivos organizacionais, mas, atrair e reter talentos técnicos e gerenciais, de forma a montar uma equipe de profissionais de alta qualificação. E, realizando estas funções, ela contribui para a construção da Cultura Organizacional ao selecionar os melhores perfis e ao incentivá-los a adquirir novos conhecimentos que sejam do interesse da empresa, ao instituir sistemas de recompensas que premiam a competência e a lealdade aos valores, definição de carreiras, veiculação de mensagens, etc.

A GP aliada à Gestão do Conhecimento deve incentivar os funcionários a socializar seu conhecimento e deve incentivá-los a adquirir novos, através do apoio da própria organização. Ela pode desenvolver práticas como fóruns ou listas de discussão (para compartilhar conhecimentos), comunidades de prática (colaboração de pessoas internas e externas à empresa), educação corporativa (universidade corporativa, ensino à distância, etc.), narrativas dos funcionários e etc.

2.3 Competências

Para que se atue no mercado de trabalho, as organizações exigem do trabalhador determinadas competências para o exercício das tarefas de cada cargo específico. Algumas são relativas a características do indivíduo em si como comprometimento, pontualidade, trabalho em equipe, flexibilidade, honestidade, integridade, facilidade de adaptação, ética, etc. (sendo que estas também podem ser adquiridas). Outras são competências técnicas que necessitam de qualificação através de treinamentos como, por exemplo, escolaridade, lidar com computadores, habilidade para gerenciar equipamentos e pessoas, etc.

Segundo Webster citado por Fleury e Fleury (2001) competência é a "qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa. "Ela é formada pela formação educacional e pela experiência profissional. Algumas de suas características são: atuar com responsabilidade reconhecida; trabalhar com os recursos que se tem para atingir o objetivo final do negócio, ou seja, produtos ou serviços; colocar em prática e socializar os conhecimentos visando adicionar valor econômico à empresa e valor social para cada indivíduo.

Chiavenato (2008) define competência como a "capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor e fazê-lo acontecer na organização por meio da mudança e da inovação." Para ele é necessário saber (aprender), saber fazer (aplicar o conhecimento) e saber fazer acontecer (aplicar a habilidade). Assim, a empresa deve definir as competências que necessita e os candidatos ao cargo na mesma devem se preparar ao máximo para atender a essa demanda. Elas são necessárias para que o trabalhador obtenha um bom desempenho no local de trabalho.

Assim, a Gestão por Competências procura selecionar os trabalhadores de acordo com o perfil estabelecido para a organização, diferenciando os que estão aptos dos inaptos e controlando o desempenho de cada um e do coletivo. Seu objetivo maior é a estruturação da competência coletiva. Segundo Chiavenato (2008), esta gestão é:

“um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.”

Segundo Minas Gerais (2013), no Estado:

“O modelo de gestão do desempenho foi estruturado a partir da seguinte tipologia de competências: competências gerenciais – requeridas a todos os ocupantes de cargo de direção e de chefia, [...]; competências essenciais – aquelas comuns a todos os servidores de cada órgão ou entidade, relacionadas com suas crenças, valores e filosofia de gestão; e competências técnicas – que são competências específicas requeridas aos servidores e gestores, vinculadas às atividades do órgão e diretamente relacionadas às unidades, cargos e/ou funções.”

Na figura 1 é apresentado o perfil de competências essenciais do Estado de Minas Gerais com suas idéias centrais:

FIGURA 1 – Contribuições efetivas das competências

Competência	Ideias Centrais das Contribuições Efetivas
Foco em Resultados	Planejamento do trabalho Administração do tempo Monitoramento das atividades Realização do trabalho com qualidade atuação integrada Lidar com os desafios
Inovação	Utilização de conhecimentos e experiência para novas práticas Postura crítica construtiva Proposição de idéias aplicáveis Proposição de alternativas para a solução de problemas Postura positiva frente às mudanças
Trabalho em Equipe	Atuação participativa e colaborativa Flexibilidade Saber lidar com a diversidade de interesses e opiniões Comunicação clara, objetiva e oportuna Registro de informações Compartilhamento de conhecimentos e experiências
Comprometimento Profissional	Aprimoramento profissionalmente Comprometimento Atuação proativa
Foco no Cliente	Acessibilidade ao cliente Identificação das necessidades do cliente Proposição de soluções Satisfação do cliente

FONTE: Minas Gerais (2013)

2.4 Capacitação profissional

A formação profissional vem atender ao apelo do mercado por maior qualificação do trabalhador para que possa atender às necessidades das organizações, como, manter ou ampliar o seu processo de produção, atingir objetivos em curto prazo e criar uma cultura organizacional absorvendo o conhecimento que considera relevante de acordo com sua demanda. Já para o funcionário a formação garante maior empregabilidade com o oferecimento de um trabalho eficiente e hábitos, habilidades, ações e atitudes apropriados ao código reinante no mundo corporativo.

Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão citado por Dias e Guimarães (2016):

[...] Treinamento pode ser definido como uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas, inseridas no sistema organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com a finalidade de (a) promover a melhoria do desempenho; (b) capacitar para o uso de novas tecnologias e (c) preparar para novas funções. Essas finalidades são atingidas por meio da aquisição sistemática e intencional e competências e aplicação dessas no trabalho.

De acordo com o Decreto 5.707 de 23 de Janeiro de 2006, em seu Artigo 2º, entende-se por:

I - 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;

II - gestão por competência: 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; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à 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 pública federal direta, autárquica e fundacional.

A capacitação é a aprendizagem através de treinamentos que levam a adquirir as competências necessárias ao exercício de determinada função, sendo que estas estão ligadas ao objetivo da Instituição. Desta forma, a capacitação possibilita adquirir a formação profissional e tem várias vantagens como: melhoria profissional dos funcionários; eliminação de erros do processo; maior competitividade no mercado; maior produtividade, criatividade, valorização e estabilidade da mão-de-obra; e tudo isso contribui para um ambiente mais

agradável de se trabalhar. Ela permite uma maior autonomia do trabalhador em frente ao trabalho, possibilitando maior tomada de decisão, maior iniciativa e maior responsabilidade frente às diversas situações que surgirem.

O investimento maior das empresas deve ser no conhecimento das pessoas. Assim, surgem várias formas de treinamento de funcionários como cursos técnicos, de graduação, de pós-graduação, universidades corporativas, etc. Segundo Chiavenato (2008),

“os principais objetivos da educação corporativa são:

- A universidade corporativa é um processo de aprendizagem e não necessariamente um local físico;
- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação aos assuntos empresariais mais importantes;
- Oferecer um currículo fundamentado em 3 Cs: cidadania corporativa, contexto situacional e competências básicas;
- Treinar toda a cadeia de valor envolvendo todos os parceiros: clientes, distribuidores, fornecedores, terceiros, instituições de ensino superior, etc.;
- Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários e diferentes formatos de apresentação da aprendizagem;
- Obter vantagens competitivas para possibilitar que a organização possa entrar em novos mercados.”

Segundo Alves e Vieira (1995):

Da mão-de-obra será exigida maior capacidade de auto-aprendizagem, compreensão dos processos, capacidade de observar, de interpretar, de tomar decisões e de avaliar resultados. São necessários, ainda, o domínio da linguagem técnica, a capacidade de comunicação oral e escrita, a disposição e habilidade para trabalhar em grupos, a polivalência cognitiva e a versatilidade funcional no trabalho.

Hoje em dia, é mais necessário ter qualificações cognitivas, pois, através destas se obtém as qualificações manuais. E, por isso mesmo, o ideal é que a formação se iniciasse na educação básica e perpassasse todo o ensino formal, para que, no futuro, possa atender às novas exigências do mercado. Mas, não pára por aí, pois, a educação deve continuar porque a cada novo treinamento surgem outros que tornam o anterior ultrapassado.

2.5 Capacitação de servidores públicos

A capacitação de servidores do serviço público proporciona adquirir conhecimento e competências para atender satisfatoriamente ao público alvo, que, neste caso, é a população. Isso permite a modernização dos órgãos estatais e traz: aprimoramento da gestão pública, dos procedimentos e processos administrativos; maior qualidade dos serviços prestados; uso de novas tecnologias e favorecimento de um

ambiente de inovação, apoiando, assim, a gestão estratégica; melhor atendimento à população; e, assim, primando pela eficiência e excelência da gestão pública.

Segundo Minas Gerais (2013):

“constata-se que a realização de concursos públicos para provimento de cargos efetivos nem sempre é a melhor alternativa para suprir necessidade de pessoal. Muitas vezes a solução consiste em capacitar os servidores que já compõem o quadro de pessoal do órgão e otimizar a gestão do desempenho.”

A importância da capacitação dos Servidores Públicos é crucial para renovar os processos do serviço público, promovendo a melhoria de sua gestão e da prestação dos serviços à comunidade.

Segundo Minas Gerais (2013) “inovar na área pública significa alcançar patamares mais elevados de produtividade na aplicação dos recursos públicos, sem degradar a qualidade dos serviços.” Inovar não é apresentar somente novas idéias, mas, incorporar as já consagradas, abrindo a mudanças e transformações das práticas já superadas. O uso eficaz da tecnologia fomenta um ambiente de inovação e de aprimoramento.

O Decreto 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006 criou a política e diretrizes para desenvolvimento dos servidores a nível Federal, sendo referência para os Estados na implementação de sua própria política.

A Gestão de Pessoas no Estado de Minas Gerais, no tocante à capacitação do servidor, tem como função formular, executar, avaliar, orientar tecnicamente e controlar as políticas públicas em Recursos Humanos. Uma de suas atribuições é apresentar políticas e diretrizes de gestão destes recursos, promovendo a valorização dos servidores.

A política de gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais, segundo Minas Gerais (2013) tem três condicionantes que a norteiam que são a “gestão das relações de trabalho, comunicação com o servidor e eficiência operacional.” Ainda segundo Minas Gerais (2013), a diretriz para valorização do crescimento profissional “consiste no incentivo à formação continuada do servidor, por meio de estruturas de carreiras que prevêm a elevação progressiva do nível de escolaridade exigido para concessão das promoções.” Assim, para o servidor público é interessante se capacitar para ter vantagens pecuniárias no exercício do cargo, além de aumentar sua capacidade de trabalho pelos novos conhecimentos adquiridos.

No Estado de Minas Gerais a Política de Desenvolvimento do Servidor se dá através do Decreto 44.205 de 12 de Janeiro de 2006, que institui a política de desenvolvimento dos servidores. Sua finalidade é fomentar a profissionalização em áreas de interesse do Estado.

Em seu Artigo 2º, coloca:

Art. 2º A Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Estaduais compreende a implementação de ações de capacitação, de elevação de escolaridade, de formação profissional, bem como outras ações que possibilitem o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes, para a melhoria do desempenho do servidor.

Em seu Artigo 4º, coloca as finalidades da Política de Desenvolvimento dos Servidores:

- I - capacitar o servidor em temas alinhados aos objetivos e metas dos órgãos e entidades;
- II - valorizar o servidor por meio de sua capacitação permanente;
- III - aprimorar as competências do servidor;
- IV - adequar o quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público;
- V - racionalizar e tornar mais efetivo o investimento em ações de desenvolvimento do servidor.

Este Decreto estabelece, também, as diretrizes para o desenvolvimento dos Servidores, que são: colaborar para seu crescimento profissional; determinar planos de desenvolvimento de servidores; colaborar para seu desenvolvimento na carreira; avaliar os resultados de seu desenvolvimento; e colaborar para a melhor qualidade e eficiência do serviço público.

Devido às mudanças de governo, a administração pública tem uma especificidade quanto à sua GP, pois, precisa conviver com a mudança e manter a estabilidade da organização. A grande dificuldade está em atrair e manter os talentos.

3. METODOLOGIA

A abordagem metodológica deste trabalho que norteou esta pesquisa teve como objeto o estudo de caso do Programa de Capacitação de Recursos Humanos – PCRH na FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais, se limitando aos cursos de especialização oferecidos entre os anos de 2010 a 2016.

A justificativa para a escolha deste estudo foi a importância da qualificação para o desenvolvimento pessoal do trabalhador e, também, para a empresa, que ganha em produtividade. O PCRH é uma peça de grande importância, pois, além de ser estratégico, ele capacita os funcionários e isso faz com que a organização se mantenha competitiva e atualizada no campo em que atua, desenvolvendo as mais atuais e melhores práticas. O treinamento custeado pela empresa incentiva o funcionário a entender melhor o seu trabalho, a buscar mais conhecimentos e a se dedicar mais ao trabalho. O vínculo funcional entre o Órgão estudado e o autor deste trabalho foi um dos motivos pela escolha do tema, já que o mesmo é servidor da instituição e participou de um curso custeado pelo PCRH. O corte cronológico feito de 2010 a 2016 foi para delimitar a pesquisa de modo que não ficasse muito extensa, mas que pudesse refletir uma amostra representativa dos resultados do programa tendo como base de análise para o estudo de caso.

A pesquisa se baseou em levantamento de literatura, em pesquisa de campo e em observações do autor do trabalho, tendo como técnica de coleta de dados o levantamento bibliográfico e documental, e, especialmente, pesquisa nos arquivos sobre o programa para levantamento dos dados, além da aplicação de entrevistas.

A fonte bibliográfica consiste na análise de um levantamento bibliográfico de autores que versam sobre o tema proposto. A fonte documental é a análise de documentos sem tratamento analítico como, por exemplo, informações de arquivos públicos ou privados, etc. A fonte de campo refere-se à coleta de dados junto a pessoas com a aplicação de entrevistas e a contribuição do autor do trabalho, como funcionário da referida instituição.

Assim, para a coleta dos dados optou-se pela aplicação de um roteiro de entrevista semi-estruturada. A pesquisa qualitativa não se preocupa em quantificar os resultados, já que muitos não podem ser quantificados, mas preocupa-se em analisar os dados descobrindo o porquê e elaborando informações aprofundadas sobre determinado assunto.

A pesquisa teve duas subdivisões, apresentando primeiro 4 (quatro) perguntas sobre o PCRH e o restante sobre as informações adquiridas na Especialização e sua

contribuição para o trabalho na Organização. As questões fechadas tiveram três respostas possíveis: cumpre totalmente, cumpre moderadamente e nunca. A opção pela escolha de duas questões abertas se deu para que os entrevistados pudessem se sentir mais confortáveis para expressar de forma mais detalhada suas experiências adquiridas na realização do curso de especialização e para manifestar suas opiniões de forma mais intimista, podendo, inclusive, dar dicas de como melhorar a forma como é feita a gestão de capacitação profissionalizante na organização.

Foi feito um corte de dez funcionários escolhidos para a aplicação da pesquisa do total de candidatos contemplados pelo PCRH. Eles foram selecionados de acordo com variadas áreas de trabalho e com formações acadêmicas entre as áreas de ciências exatas e ciências humanas.

Foi realizado um contato com os candidatos à pesquisa anteriormente por telefone e através do e-mail institucional. Neste contato foi realizada uma rápida explicação detalhando o objetivo da pesquisa e suas implicações no que se refere à gestão de capacitação de recursos humanos dentro da FAPEMIG. Foi exposta a quantidade de perguntas a serem respondidas e detalhado sobre as duas questões abertas logo ao final das questões de múltipla escolha.

Os participantes da pesquisa foram escolhidos de acordo com os setores em que trabalham de forma a se ter um amplo espectro do impacto da capacitação no Órgão. Assim, foram selecionados servidores da Diretoria Científica do Órgão, pois, é onde se encontra a maioria dos servidores efetivos e, dentro desta, foram escolhidos dois servidores por setor de trabalho.

Foram escolhidos para compor os sujeitos da pesquisa os funcionários efetivos da Instituição que realizaram treinamentos pelo Programa de Capacitação de Recursos Humanos – PCRH na FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais. O número de participantes da pesquisa foi escolhido segundo o número total de funcionários que participaram do PCRH do ano de 2010 até 2016 sendo escolhidos 10 funcionários de uma amostra de 28 que concluíram, ou, começaram e não concluíram cursos de Especialização, sendo uma seleção representativa do resultado do programa e para que o trabalho não ficasse demasiado extensivo. A seleção dos participantes foi feita entre 9 (nove) servidores que concluíram o curso e ainda trabalham no Órgão e 1 (um) servidor que também concluiu o curso, mas, que não trabalha mais na Fundação.

O desenvolvimento desta pesquisa se fez por meio do formulário de pesquisa denominado “Questionário de Avaliação do retorno em conhecimento e novas práticas de trabalho para a FAPEMIG”, que objetiva determinar o impacto da capacitação no dia a dia

do trabalho. O questionário foi dividido em seções sendo a primeira de perguntas fechadas, num total de 23 perguntas, e a segunda de perguntas abertas, num total de 2 perguntas.

O formulário de entrevistas está apresentado no apêndice deste estudo.

4. CARACTERIZAÇÃO DO CASO DE ESTUDO: PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – PCRH DA FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE MINAS GERAIS - FAPEMIG

O foco deste estudo é o Programa de Capacitação de Recursos Humanos da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG. Esta Fundação é uma agência que tem como missão induzir e fomentar a pesquisa e a inovação científica e tecnológica para o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais. Compete à mesma apoiar projetos de natureza científica, tecnológica e de inovação, de instituições ou de pesquisadores individuais, que sejam considerados relevantes para o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do Estado.

O PCRH existe desde 1994, quando foi criado pela Resolução Nº 12/1994, para instrumentalizar a FAPEMIG quanto à formação e capacitação dos recursos humanos dos órgãos e entidades do Estado dedicados à pesquisa, ensino e aos serviços científicos e tecnológicos. O programa foi concebido para oferecer treinamentos que ultrapasassem os cursos formais dos funcionários, visando elevar a qualificação, eficiência e eficácia das instituições envolvidas ou legalmente beneficiárias do programa.

Assim, o principal beneficiário não é o pesquisador, mas a instituição. O pesquisador para se candidatar ao Programa deve requerer o auxílio junto à

Instituição ao qual está vinculado, devendo, também, assinar um termo de compromisso com a Instituição beneficiária comprometendo-se a permanecer no serviço após o treinamento por pelo menos o período equivalente ao correspondente afastamento exigido para realizá-lo. Caso haja desistência do treinamento por parte do mesmo ou se não cumprir o compromisso assumido acima deverá ressarcir à FAPEMIG o valor investido.

De acordo com o Estatuto da FAPEMIG nº 45.837 de 23 de Dezembro de 2011, no seu Art. 7º, para cumprir sua finalidade, compete à mesma:

I - custear ou financiar, total ou parcialmente, projetos de pesquisa científica, tecnológica e de inovação, de iniciativa de pesquisadores individuais ou de instituições de direito público ou privado, que sejam considerados de relevância para o desenvolvimento científico, técnico, econômico e social do Estado;

II - promover ou participar de iniciativas e programas voltados para a capacitação de recursos humanos das instituições que atuam na área de ciência, tecnologia, inovação e ensino superior;

III - promover intercâmbio de pesquisadores e de estudantes brasileiros e estrangeiros, por meio da concessão de recursos, com vistas à capacitação e ao desenvolvimento científico e tecnológico no Estado;

IV - articular-se, em âmbito nacional e internacional, com instituições de ciência, tecnologia, inovação e educação superior, com o setor empresarial em geral e com outras organizações de direito público e privado, para implementar recursos e oportunidades no cumprimento de sua missão;

V - apoiar a realização de eventos técnicos e científicos no Estado, organizados por instituições de ensino e pesquisa e entidades públicas voltadas para o desenvolvimento socioeconômico;

VI - promover e participar de iniciativas e programas voltados para o desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação do Estado, inclusive aqueles que visem à transferência dos resultados de pesquisa e de inovação para o setor empresarial;

VII - promover estudos sobre a situação geral da pesquisa científica, tecnológica e da inovação, visando à identificação dos campos para os quais devem ser, prioritariamente, dirigida a sua atuação;

VIII - fomentar a difusão e a disseminação da ciência, tecnologia e inovação no Estado;

IX - fiscalizar a aplicação dos recursos que repassar;

X - articular-se com o Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia – CONECIT – e com outras entidades públicas estaduais voltadas para a atividade de pesquisa e inovação científica e tecnológica, visando compatibilizar a aplicação dos recursos da Fundação com os objetivos e as necessidades da política estadual para o setor; e

XI - exercer atividades correlatas.

Assim, de acordo com o parágrafo II descrito acima, é sua função promover programas de capacitação para as instituições do Estado de Minas Gerais, entre elas a própria, conforme Deliberação Nº 18 de 14 de março de 2006, que aprova sua inclusão no Programa de Capacitação de Recursos Humanos – PCRH.

É proposto neste trabalho um estudo do retorno de investimento em capacitação profissional realizado pela FAPEMIG para seus funcionários, visando documentar o efetivo retorno em conhecimento e informação para a mesma. Consiste em um diagnóstico que mostra quantos funcionários já participaram do programa, se ainda se encontram no órgão, se cumpriram o tempo previsto de permanência mínima no serviço à instituição, se repassam o conhecimento obtido aos colegas de trabalho e de que forma, se formal ou informal.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

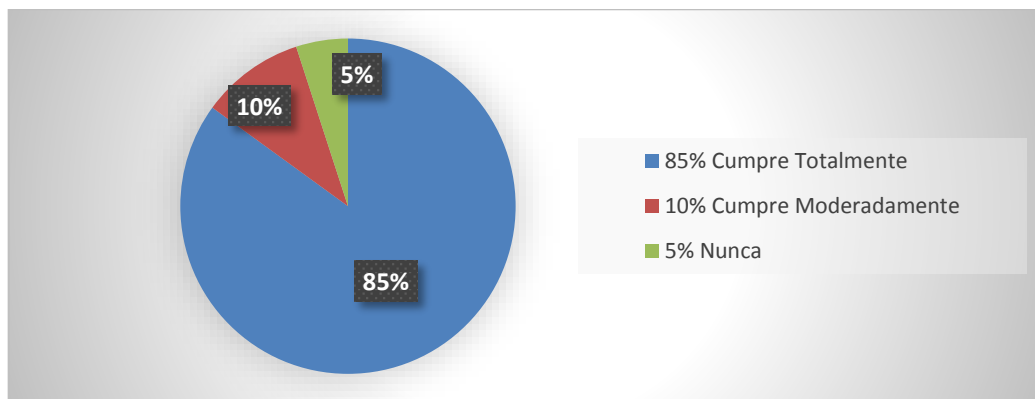
Para se obter um resultado eficiente sobre a análise da capacitação profissional existente dentro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais foi feito um estudo que focou no Programa de Capacitação de Recursos Humanos – PCRH, criado pela mesma. O objetivo foi saber se ele cumpre o seu papel e se os profissionais contemplados retornam em produtividade e conhecimento de forma satisfatória para a organização.

Foi confeccionado um questionário com perguntas direcionadas à gestão de capacitação profissional dentro da instituição com vinte e cinco questões sendo que vinte três são de múltipla escolha e outras duas abertas.

Abaixo são apresentados os resultados com as considerações sobre as perguntas fechadas e abertas, relacionando as mesmas, de acordo com as respostas obtidas dos entrevistados.

Assim, a pesquisa apresentou os seguintes resultados:

FIGURA 2 – O PCRH cumpre de forma eficiente o papel ao qual se destina, ou seja, capacitar pessoas?

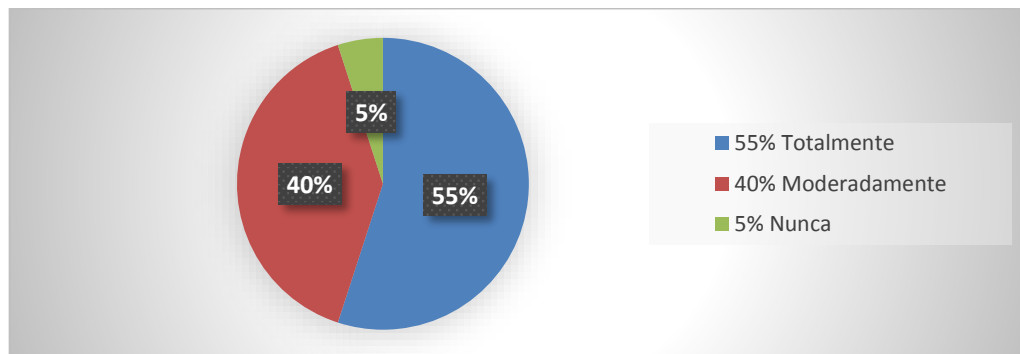


FONTE: Elaborado pelo autor.

De acordo com os respondentes, o PCRH cumpre eficientemente o seu papel para 85% dos entrevistados, enquanto que para 10% cumpre moderadamente e para 5% nunca cumpriu. Durante a realização da pesquisa pôde-se perceber a extrema importância da capacitação profissional para uma instituição, devido ao fato de alguns dos participantes externarem que colocam em prática parte do conhecimento adquirido nos cursos. E, neste caso, mais importante ainda por se tratar de uma fundação de fomento à pesquisa e à tecnologia, sendo que, sobre isso, todos os entrevistados foram precisos em suas conclusões sobre o programa. Durante a aplicação do questionário foram citados pelos

entrevistados alguns entraves por se tratar de um órgão público, como o engessamento de linhas de raciocínio e da aplicação de novas idéias, e de utilização de mão de obra disponível dentro da organização, onde uma parte dos funcionários com formação em determinada área não tem a oportunidade de trabalhar em sua área de formação por falta de disponibilidade de cargos. Mas, apesar desse entrave, a ferramenta PCRH cumpre de forma satisfatória o seu objetivo, de acordo com os mesmos.

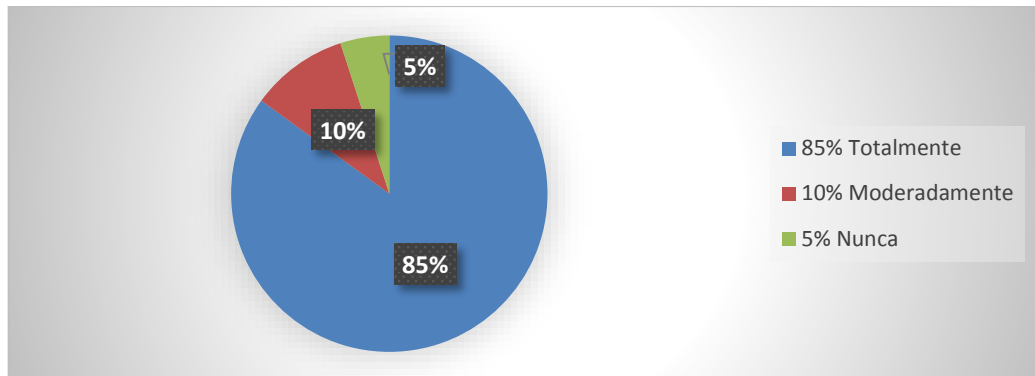
FIGURA 3 – A contribuição do PCRH para a inovação e o desenvolvimento estratégico dentro do setor:



FONTE: Elaborado pelo autor.

Como mostrado na FIGURA 3, o PCRH contribuiu totalmente para a inovação e desenvolvimento estratégico do setor de 55% dos entrevistados e para 40% moderadamente, mas, esse número vem se alterando consideravelmente ao longo dos anos. A busca por inovação dentro do órgão é uma constante, o que resulta em investimento em capacitação que é ofertada para os funcionários efetivos que ocupam cargos de gestores e, talvez, em breve, aos efetivos que possuem cargos técnicos. Já para 5% não faz muita diferença, pela capacitação ser uma oferta restrita somente aos gestores do órgão.

FIGURA 4 – A relevância do PCRH para a pesquisa e inovação dentro da organização:

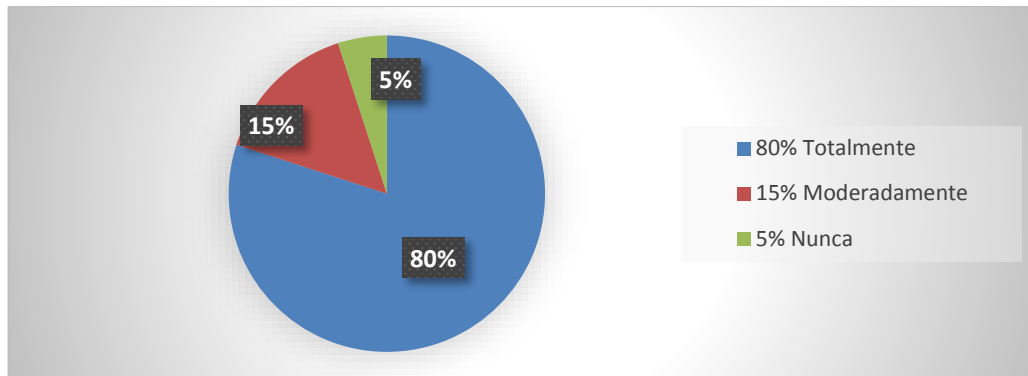


FONTE: Elaborado pelo autor.

Como mostrado na FIGURA 4, o PCRH foi totalmente relevante para a organização no que diz respeito à pesquisa e à inovação para 85% dos entrevistados, para 10% foi moderado e para 5% não foi relevante.

Foi externalizado por alguns dos entrevistados que com o conhecimento adquirido no curso de especialização o funcionário amplia a sua visão estratégica, percebendo o todo da máquina operacional da organização. E, de acordo com observações dos mesmos, por se tratar de um órgão público, o funcionário passa a conhecer termos como: licitação, chamada pública, leis, patentes, contratos, elaboração de projetos e de políticas públicas, enfim, conhecimentos específicos em sistemas de informação, entre outros. Assim, o horizonte se amplia, a área meio e a área fim ficam mais fáceis de serem compreendidas e de se trabalharem, pois com o conhecimento adquirido nos cursos a troca de informações entre essas áreas é feita de uma forma inovadora e mais eficiente. Os canais informacionais se tornam mais dinâmicos, seguros e com menos ruídos. A instituição tem aí um grande diferencial com toda a organização agindo como um só organismo, de forma a experimentar um diferencial inovador e estratégico para a mesma.

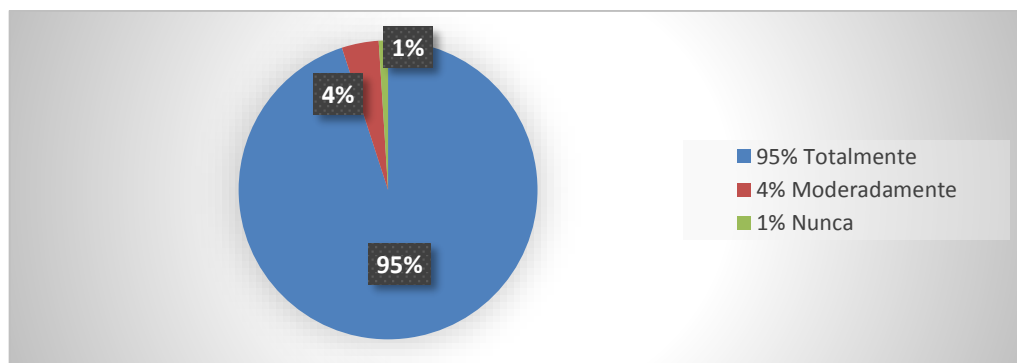
FIGURA 5 – O aproveitamento dos funcionários que realizaram a especialização dentro da organização:



FONTE: Elaborado pelo autor.

Como mostrado na FIGURA 5, 80% dos entrevistados concordam que são bem aproveitados pela organização, mesmo, que, segundo colocações dos próprios, as capacidades adquiridas no curso não sejam totalmente colocadas em prática. Já para 15% o aproveitamento de seus conhecimentos adquiridos na especialização é moderado e 5% acham que devido à burocracia institucional o conhecimento é pouco colocado em pratica após a especialização.

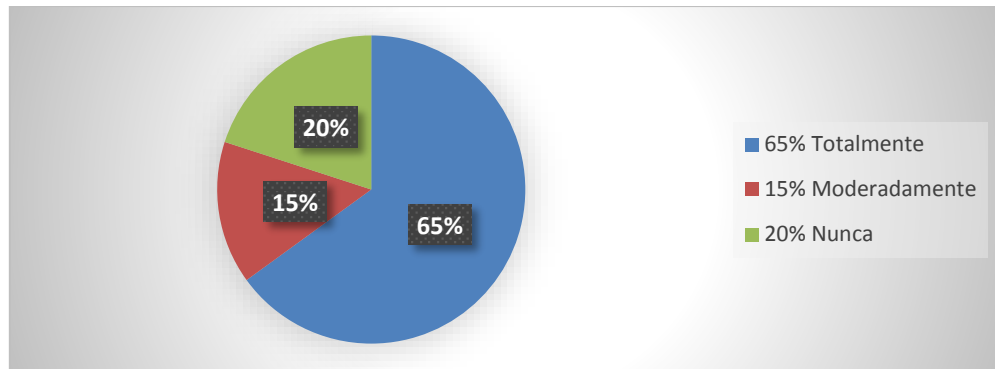
FIGURA 6 – A capacitação profissional como diferencial inovador na organização:



FONTE: Elaborado pelo autor.

Como mostrado na FIGURA 6, 95% dos entrevistados consideram que a capacitação profissional é um diferencial inovador que possibilita uma melhora em todos os sentidos para a organização. Para 4% esse diferencial é moderado e para 1% é inexistente.

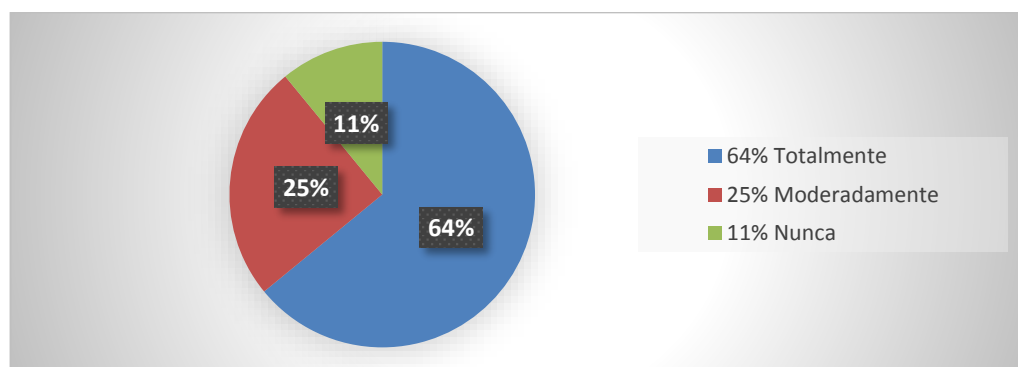
FIGURA 7 – A contribuição da especialização no gerenciamento das informações interna e externas do setor:



FONTE: Elaborado pelo autor.

Como mostrado na FIGURA 7, O Programa de Capacitação de Recursos Humanos atende com eficiência para 65% dos entrevistados no que diz respeito à contribuição em gerenciar as informações que circulam dentro da organização, melhora os canais de informação e ajuda na forma de lidar com novos parâmetros que surgem no campo de atuação da organização. Para 20% dos colaboradores entrevistados o gerenciamento de informações ainda deve melhorar bastante e para 15% dos entrevistados, ainda é muito baixa a forma como as informações são tratadas e registradas dentro da organização, pensam que muitos colaboradores ainda têm muito que aprender em como lidar com os canais de informação, como registrar e compartilhar essas informações.

FIGURA 8 – A capacitação profissional dentro da organização motiva:



FONTE: Elaborado pelo autor.

Como mostrado na FIGURA 8, O PCRH é motivador para 64% dos entrevistados, enquanto que para 25% dos entrevistados é moderado, e para 11% não é motivador. Há que se considerar aqui que alguns servidores que não ocupam cargos de

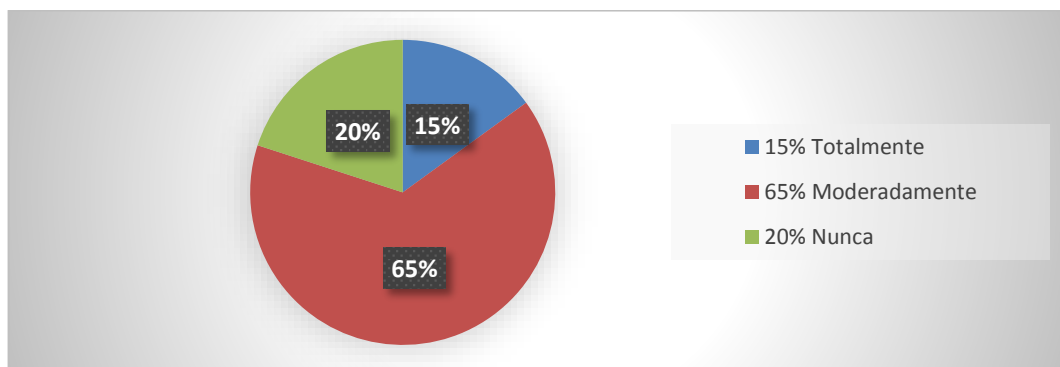
gestores não são contemplados pela ferramenta. Esse fato gera em alguns a desmotivação, pois, muitos desses realizam trabalhos semelhantes de gestores dentro dos setores.

Apesar desta polêmica, a motivação dos colaboradores após a especialização, mesmo os que não têm a oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido, é maior na medida em que oportunidades de se capacitar profissionalmente são oferecidas. Foi identificado que o desejo dos mesmos referente aos resultados esperados da especialização é de uma melhora na qualidade de suas capacidades profissionais e na expectativa de ampliar os horizontes no que diz respeito ao conhecimento e à aplicação deste conhecimento adquirido no dia a dia dentro da organização. Provam que a cultura organizacional pode e deve ser adaptada aos novos horizontes que surgem nas novas tendências do mundo tecnológico e proativo.

Assim, os conceitos se ampliam, a forma de lidar com a informação e de compartilhamento se torna mais amplo, sendo que setores que antes ficavam apagados se ligam em um canal de troca de ideias e parcerias.

De acordo com o que foi observado, as relações profissionais se somam às novas formas de compartilhar o conhecimento adquirido e absorver o conhecimento existente dentro da organização. O programa de capacitação atende a uma necessidade que fica meio que despercebida dentro da organização que é a falta de treinamento adequado para acompanhar as novas tendências do mercado, que preconiza o valor do conhecimento tácito dentro das grandes organizações, sendo este estratégico e, ou, até mesmo, fundamental para sua existência. A forma de aproveitar os registros e a capacidade intelectual e profissional dos colaboradores mais experientes e antigos de casa é vista e realizada sob uma nova perspectiva que antes era ignorada pelos colaboradores que concluíram a especialização.

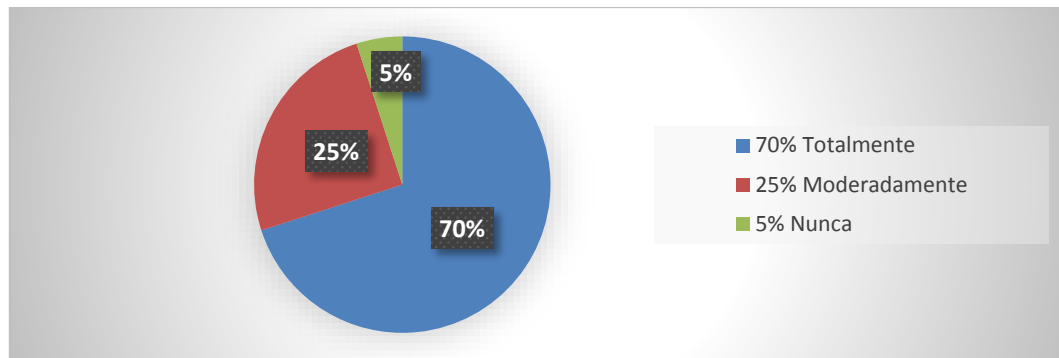
FIGURA 09 – O curso de especialização contribui na melhora da organização pessoal de informações:



FONTE: Elaborado pelo autor.

Como mostrado na FIGURA 09, o curso possibilitou melhora na forma como os entrevistados organizam a informação ao seu redor tanto profissionalmente como particularmente. Para 15% foi totalmente, para 65% moderadamente e para 20% não foi. Em se tratando de busca, pesquisa e organização da informação, e transmissão das mesmas a expectativa de conseguir uma melhora nesse requisito foi moderada. A prática de coletar dados para organizar em um banco de dados ou em uma plataforma para posterior consulta não é muito incentivada. Existe um programa virtual onde são inseridos dados de documentos e informações pertinentes a esses documentos, mas, somente para fins de tramitações internas da organização.

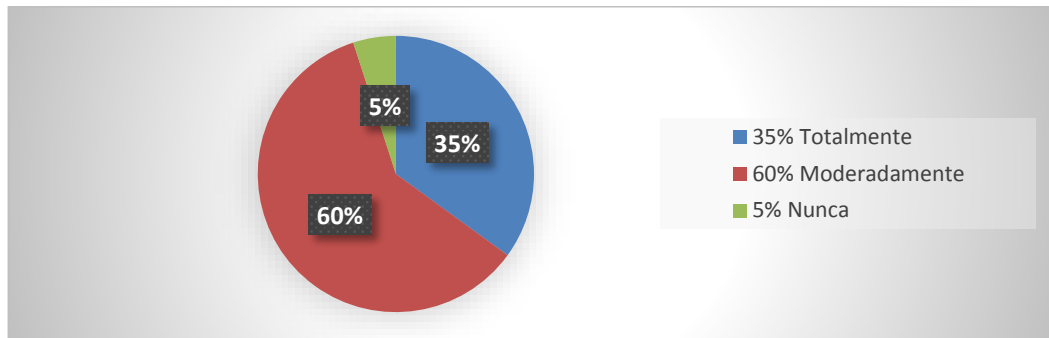
FIGURA 10 – O conhecimento adquirido na especialização contribui nas atividades executadas dentro do setor de trabalho:



FONTE: Elaborado pelo autor.

O conhecimento adquirido no curso é de suma relevância para o desempenho das atividades na consideração de 70% dos entrevistados como demonstrado na FIGURA 10. Para 25% dos entrevistados ele não é muito bem aproveitado e somente 5% acham que nunca têm a oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido na especialização. Por se tratar de uma realidade onde a maioria possui formação acadêmica em diversas áreas do conhecimento, alguns setores já têm preenchidas as vagas do perfil profissional daquele colaborador. Mesmo assim, em meio a essa contradição o espelho da ferramenta Programa de Capacitação de Recursos Humanos dentro da organização reflete uma evolução satisfatória em todos os sentidos no que diz respeito à aplicação do conhecimento de seus parceiros nas atividades cotidianas.

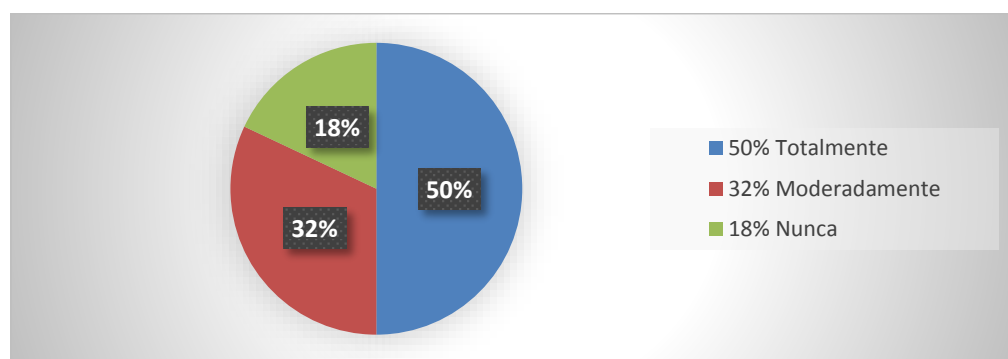
FIGURA 11 – Compartilhando o conhecimento com a equipe de trabalho:



FONTE: Elaborado pelo autor.

A FIGURA 11 demonstra que o compartilhamento do conhecimento com a equipe de trabalho é contemplado de forma satisfatória para 60% dos entrevistados. Mas, para 35% dos entrevistados, o nível de troca de informações é realizado de forma um tanto moderada e pouco motivadora dentro da organização. Pontos cegos como gargalos de procedimentos foram percebidos, mas, que, devido à falta de oportunidade do funcionário aplicar seu conhecimento, ficam camuflados no engessamento do órgão. Para 5% o conhecimento simplesmente não é compartilhado.

FIGURA 12 – O compartilhamento do conhecimento adquirido na especialização dentro da organização:

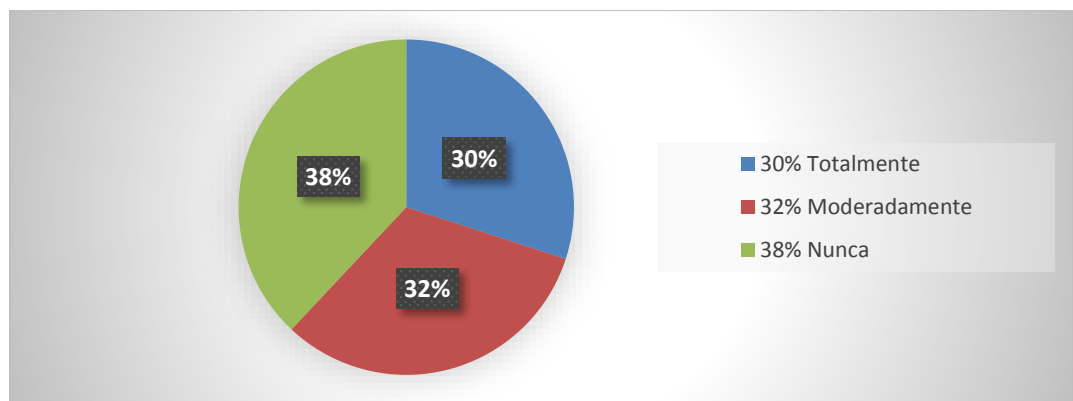


FONTE: Elaborado pelo autor.

Conforme a FIGURA 12, para 50% dos entrevistados a sua capacitação está sendo bem absorvida pela organização. No que diz respeito à aplicação do conhecimento adquirido na especialização dentro da organização 32% concordam que ainda é muito pequeno o aproveitamento dessa mão de obra especializada. Ainda que seja um funcionário com um conhecimento relevante dentro de um setor estratégico, as oportunidades de se

aplicá-lo ainda são pequenas, muitas vezes devido à falta de demanda de uma certa especificidade de formação do servidor ou por não haver a oportunidade de registrar o a informação para uma consulta futura ou de repassar esse conhecimento. Para 18% dos entrevistados, o compartilhamento do conhecimento se perde, ou pelo fato do funcionário se desligar do órgão após três anos ou por simplesmente não ser absorvido pela empresa.

FIGURA 13 – Existência de barreiras para compartilhar o conhecimento adquirido na especialização dentro da organização:



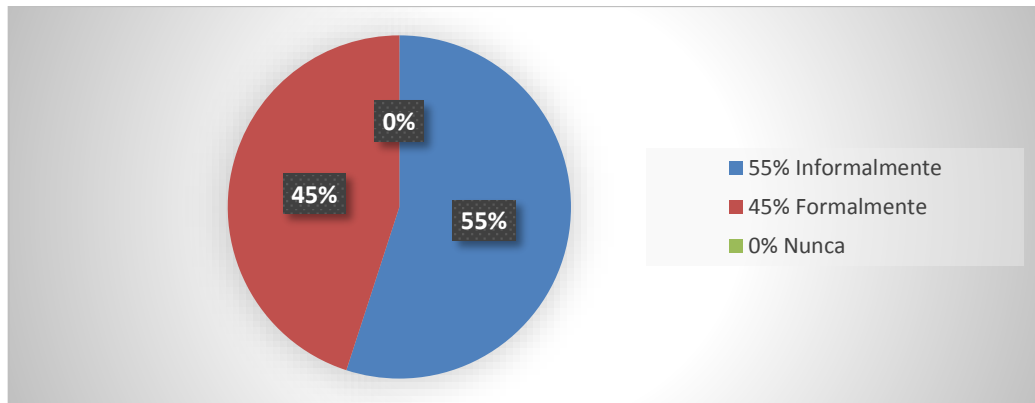
FONTE: Elaborado pelo autor.

Como mostrado na FIGURA 13, para 30% dos entrevistados há entraves para colocar o conhecimento adquirido em prática, pois, por ser tratar de uma instituição pública o canal de troca de informações é realizado, na maior parte das vezes, de forma informal em reuniões e palestras e, às vezes, convocações para toda a organização onde são expostos os andamentos de projetos, inovações no mercado atual situação em que se encontra a organização ou para dar orientações comportamentais. A cultura é percebida assim que se observa os vários instrumentos de trâmites existentes dentro da organização como etiquetas de envio e sistemas virtuais de controle de documentos e de troca de informações. Pode-se perceber que essa é uma questão delicada dentro da instituição, pois, 32% dos entrevistados acham que o compartilhamento do conhecimento passa por algumas dificuldades, às vezes jurídicas, e outras, administrativas. Já para 38% dos entrevistados essa disseminação do conhecimento é quase impossível de se realizar, devido a barreiras burocráticas e hierárquicas sem mencionar os conflitos internos existentes. As opiniões foram bem equilibradas quanto a esse ponto, pois, o conhecimento adquirido nem sempre é colocado de forma fácil para quem não o tem e nem é muito valorizado por aqueles que o obtiveram.

Como visto anteriormente em Silva (2004), o conhecimento tácito e o explícito, são expostos de quatro formas: socialização, externalização, combinação e internalização.

Assim, foi percebido que a forma de repassar o conhecimento adquirido na especialização realizada pelos entrevistados variou entre as formas formal e informal.

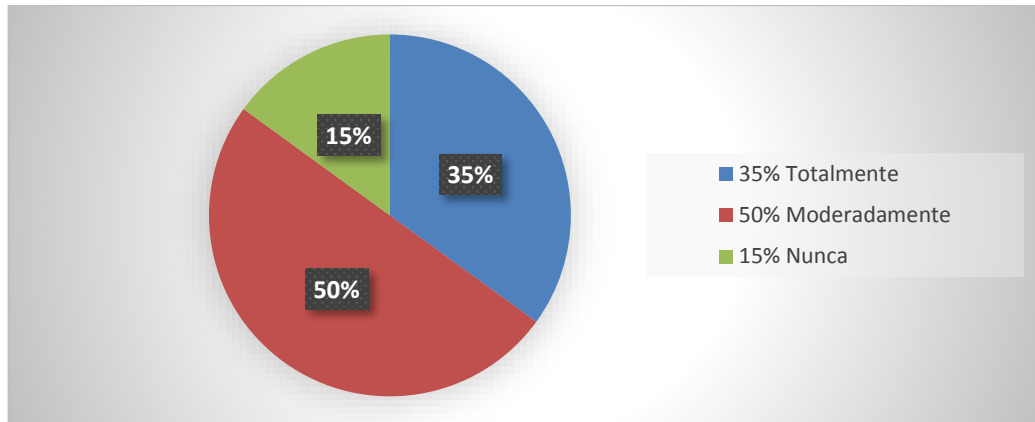
FIGURA 14 – Forma de compartilhar o conhecimento dentro da organização:



FONTE: Elaborado pelo autor.

A maioria, 55%, concorda que o conhecimento é compartilhado informalmente e para 45% dos entrevistados ele é feito formalmente e em reuniões com suas equipes de trabalho, conforme amostragem da FIGURA 14. Por se tratar de uma empresa pública onde as informações são geridas através de leis, portarias, circulares e até por comunicações direcionadas a determinado setor, a troca de informação se faz na maioria das vezes em meio formal. Existem os canais informais que se mostram mais ágeis e precisos na troca de ideias e soluções que são necessárias para resolver rapidamente um problema que surge. A vantagem desse canal é a rapidez e flexibilidade de se poder resolver um problema sem a necessidade de agendar uma reunião ou reservar uma sala de reuniões para discussão, poupando tempo e trabalho.

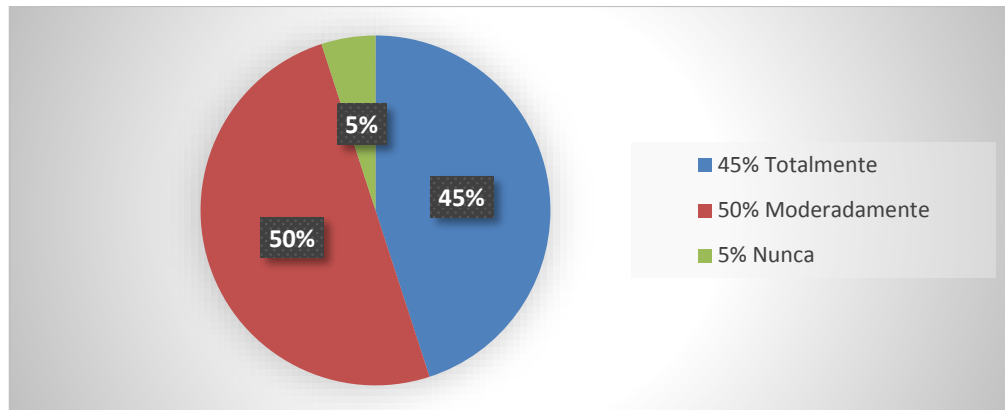
FIGURA 15 – A realização de tarefas, após a especialização, dentro do setor e na organização:



FONTE: Elaborado pelo autor.

Como mostrado na FIGURA 15, a amostragem indica que para 35% dos entrevistados suas tarefas são realizadas de forma mais eficiente após a conclusão do curso. Para 50% o modo operante continuou o mesmo, devido a ações pré-definidas existentes nos setores, pois, alguns possuem até manuais de realizações de tarefas e somente 15% acham que não melhorou em nada a forma de realizar suas tarefas dentro do setor, por terem feito uma especialização voltada mais para a sua área de formação acadêmica e que não se aplica muito no contexto da área de atuação do setor. Esses 15% concordam que pessoalmente a forma de realizar suas atividades no âmbito pessoal teve uma melhora no que diz respeito à forma de pesquisar em diferentes bases de dados, como registrar as informações coletadas e a maneira de como explicitar o conhecimento tácito.

FIGURA 16– Colocando em prática o conhecimento adquirido na especialização dentro da organização:

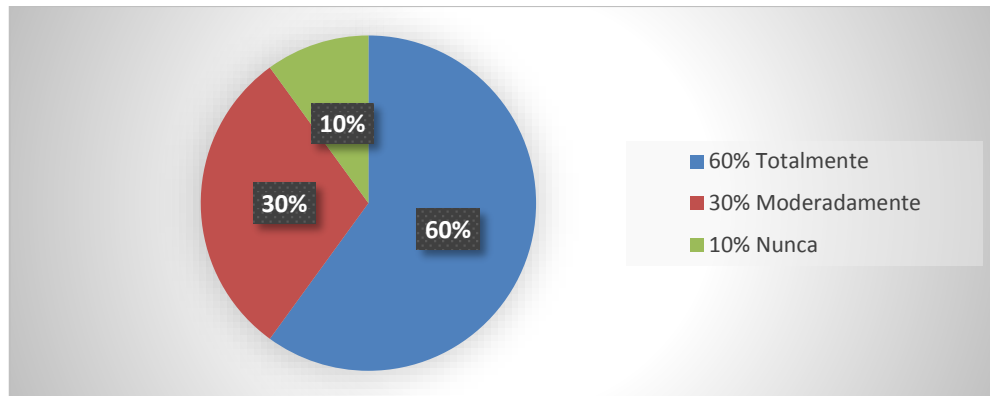


FONTE: Elaborado pelo autor.

Já na FIGURA 16, encontra-se uma amostragem que indica que 50% dos entrevistados tiveram a oportunidade de aplicar o que aprendeu na especialização moderadamente, na realização das tarefas diárias do trabalho, e, como dito anteriormente, explicitaram que são tarefas pré-estabelecidas e que seguem regras definidas pela gerência a que estão vinculados. A experiência conceitual adquirida na especialização é colocada em prática por parte dos funcionários, cerca de 45%, que realizaram a especialização, visto que, a maioria concorda em relatar as experiências vividas no dia a dia antes e depois da mesma. Para 5%o conhecimento nunca é colocado em prática.

A forma de lidar com os canais de informação é mais cuidadosa e feita com uma atenção maior, pois, antes era feita de forma quase automática sem se ater a detalhes importantes. A interação com os colegas se torna mais eficiente no que diz respeito à troca de novas e melhores formas de realizar um serviço que a muito tempo é prática no setor. Apesar das práticas já serem pré-estabelecidas, muito do conhecimento adquirido na especialização vem sendo colocado em prática através de reuniões com suas equipes ou em troca de informações pelos canais informais.

FIGURA 17 - A forma de interagir com os colegas de trabalho dentro do setor e na organização, após a especialização:

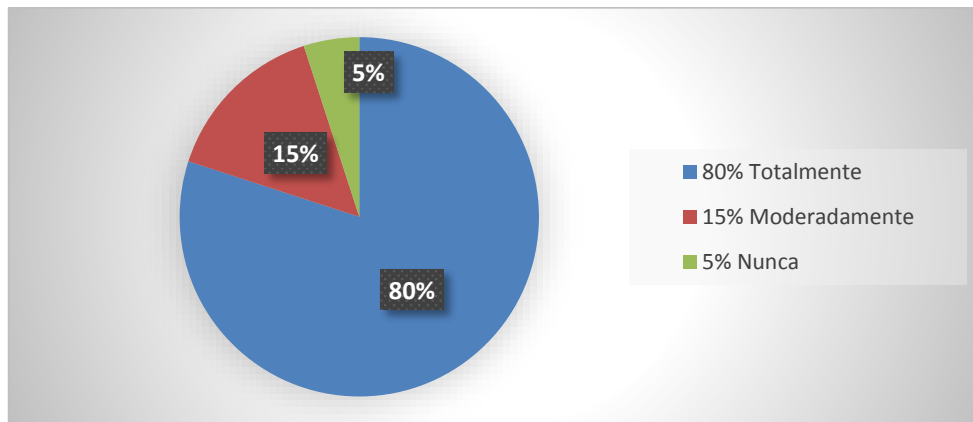


FONTE: Elaborado pelo autor.

Como mostrado na FIGURA 17, a conclusão do curso possibilitou melhor interação com os colegas de trabalho para 60% dos entrevistados no que diz respeito à forma de lidar com conflitos internos profissionalmente. 30% deles sentiram uma moderada interação e 10%, por se tratar de uma interação já conquistada com os colegas antes da especialização, foram indiferentes.

Mesmo os que não tiveram a oportunidade de passar por uma disciplina como Liderança, Motivação e Gestão do Conhecimento, reconhecem que a forma de interagir com os colegas melhorou após a realização do curso. Fatos isolados como divergências de opiniões em executar determinadas tarefas ou formas de realizá-las foram sanadas. Após a conclusão da especialização muitos entrevistados perceberam uma nova forma de lidar com diferenças de opiniões e formas de agir. Colocar-se no lugar do outro, por exemplo, é o primeiro passo para começar a entendê-lo e entrar em um diálogo para que os conflitos sejam resolvidos de forma eficiente e sem prejuízo para a organização. Ainda segundo Alves e Vieira (1995) a capacidade de observar, interpretar, avaliar e de tomar decisões são exigidas de forma ainda maior às pessoas que se capacitam de forma a conseguirem transmitir o conhecimento adquirido. A capacidade cognitiva se torna um diferencial que vem colaborar de forma satisfatória na busca de novas idéias e de novas soluções rápidas para resolverem problemas e conflitos.

FIGURA 18 – A capacidade de se adaptar às novas tendências de mercado em que a organização atua, após a realização da especialização:

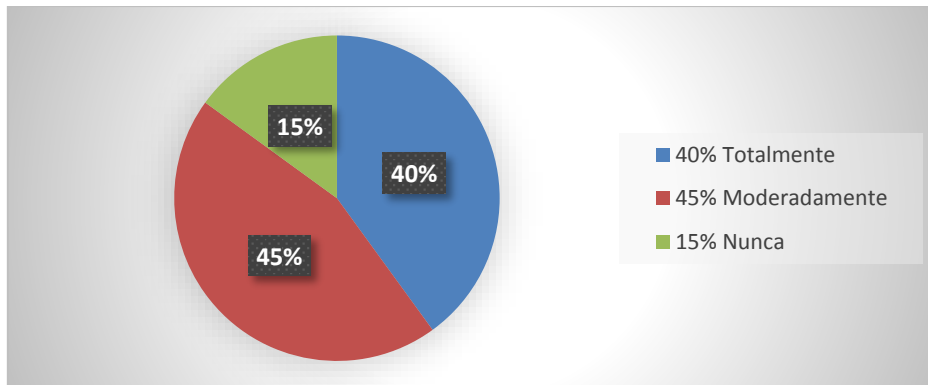


FONTE: Elaborado pelo autor.

Como apresentado na FIGURA 18, o curso realizado possibilitou uma melhora gradativa na capacidade de adaptação às novas mudanças do mercado em que a organização atua para 80% dos entrevistados. 15% não sentiram muita diferença e 5% não acharam uma melhora. No que se refere à segurança e uma melhor expectativa profissional, o sentimento de otimismo pôde ser percebido após a realização da especialização por todos. O lado profissional dos entrevistados foi beneficiado com novos parâmetros e uma visão estratégica do mercado de trabalho interno e externo. Não só pelo trabalho realizado dentro da organização, mas o ponto de vista em relação à área de formação acadêmica de cada entrevistado se ampliou consideravelmente. Já o clima de segurança dos que realizaram a especialização é maior do que os que ainda não foram contemplados com a ferramenta PCRH. As perspectivas com uma melhora na valorização profissional e pessoal é percebida a partir do momento em que a vontade de continuar a se capacitar com novos cursos e até mesmo o desejo de realizar mestrado, entre outras, é percebida.

A organização se beneficia, desta forma, com um novo time de colaboradores mais aptos a realizarem suas tarefas e com desejo de colocar em prática o seu conhecimento. Isso traz benefícios como o conhecimento compartilhado entre os colegas de equipe, que por sua vez assimilam esse conhecimento transmitido aumentando os canais internos de informação da organização.

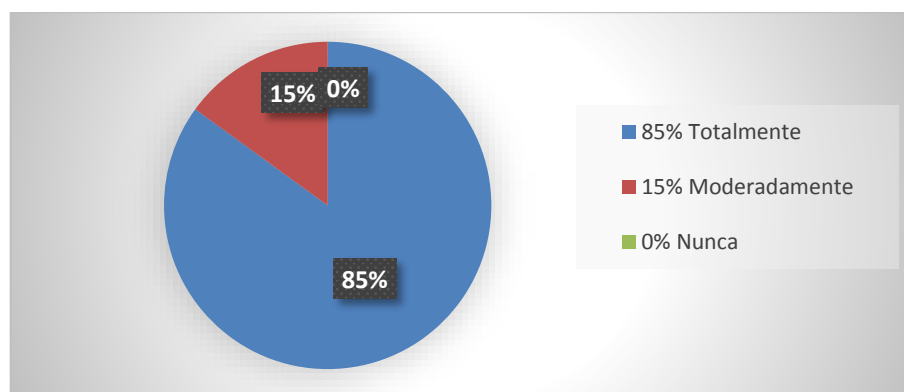
FIGURA 19 – A percepção do papel de cada um e do todo dentro da organização após a conclusão da especialização:



FONTE: Elaborado pelo autor.

Como mostrado no GRÁFICO 19, para 40% dos entrevistados foi visível a percepção de seu papel na instituição. Já para 45% dos deles foi um tanto morna. E para 15% foi indiferente. A diferença foi na forma como o lado profissional passou a ser percebido, novas ideias foram expostas e formas diferentes e mais práticas de realizar o trabalho foram criadas. Isso tornou possível criar uma forma em que toda a equipe pudesse se auto-avaliar em relação às ações dentro do setor e da organização.

FIGURA 20 – A contribuição da especialização na forma de auxiliar na busca e na troca de informações dentro da organização:



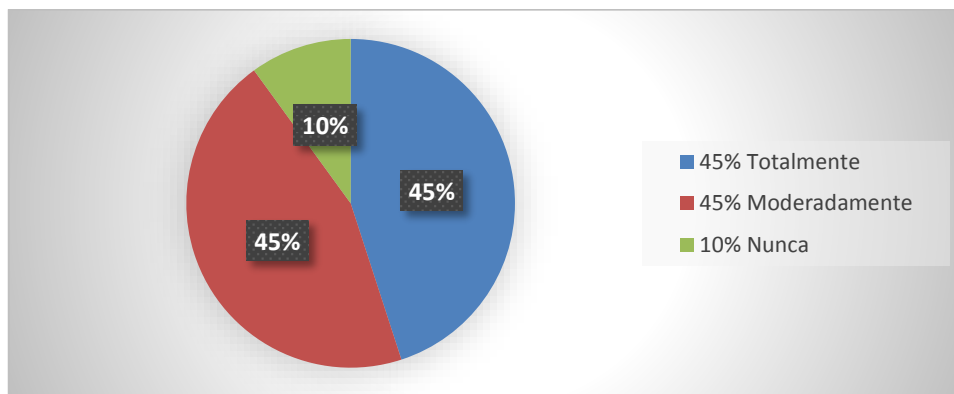
FONTE: Elaborado pelo autor.

Para 85% dos entrevistados o curso possibilitou auxiliar as pessoas dentro de seu setor e em setores diferenciados da organização e para 15% a contribuição foi moderada, conforme demonstrado na FIGURA 20. A busca por informações relevantes dentro dos setores teve uma melhora no que diz respeito à forma de como era feita uma pesquisa ou

troca de informações. O conhecimento adquirido na especialização foi relevante para alertar para a importância de saber criar mecanismos e formas de pesquisar sobre determinado assunto em questão, no qual cada colaborador dentro da equipe ou de outro setor lida.

As formas de pesquisar e de como interagir com os canais formais e informais foi repassada de forma prática e informal para os colegas de suas equipes. A visão de como interagir com a equipe, a forma de falar e de perceber o outro teve um papel fundamental no saber ouvir e tirar dessa troca informal de conhecimento dados suficientes para serem analisados e transformados em informações relevantes para o desempenho do setor e dos canais informacionais existentes dentro da organização.

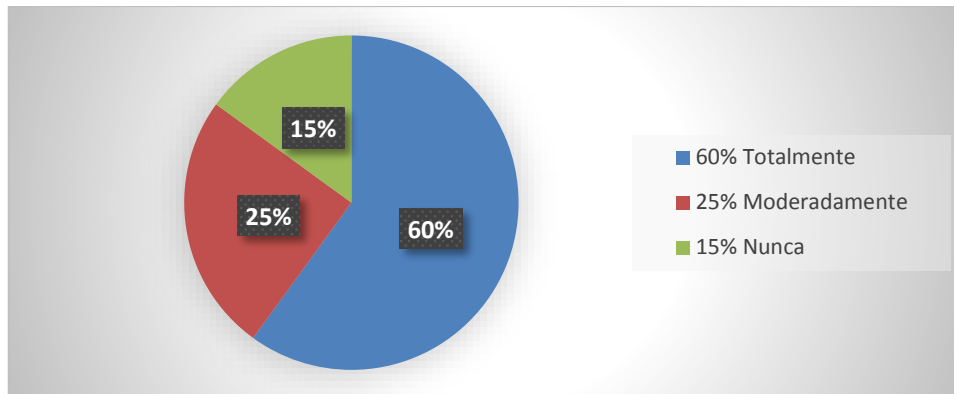
FIGURA 21 – A contribuição da especialização na capacidade de realizar tarefas em equipe dentro da organização:



FONTE: Elaborado pelo autor.

Para 43% dos entrevistados a capacidade de realizar tarefas em equipe após a conclusão da especialização foi a mesma que já vinha sendo praticada antes, segundo a amostragem da FIGURA 21. Para outros 43% foi totalmente e para 14% não houve contribuição. A maior parte dos colaboradores relatou que por ser um serviço realizado dentro de padrões específicos, que são realizados através de estudos e aplicados por cada área do conhecimento da organização (científica e financeira), os setores passaram a engessar as ações. Para que a especialização venha a contribuir para a criação de novos mecanismos que levem à definição de novos padrões, atitudes e tarefas, que dizem respeito ao acesso à informação do setor respectivo, é necessário um conjunto de ações a serem realizadas como, por exemplo, trocas formais de informação, tornando a solução de problemas mais ágil, e auto avaliação da equipe, entre outras ações.

FIGURA 22 – Resolução de conflitos dentro da organização após a realização do curso de especialização:

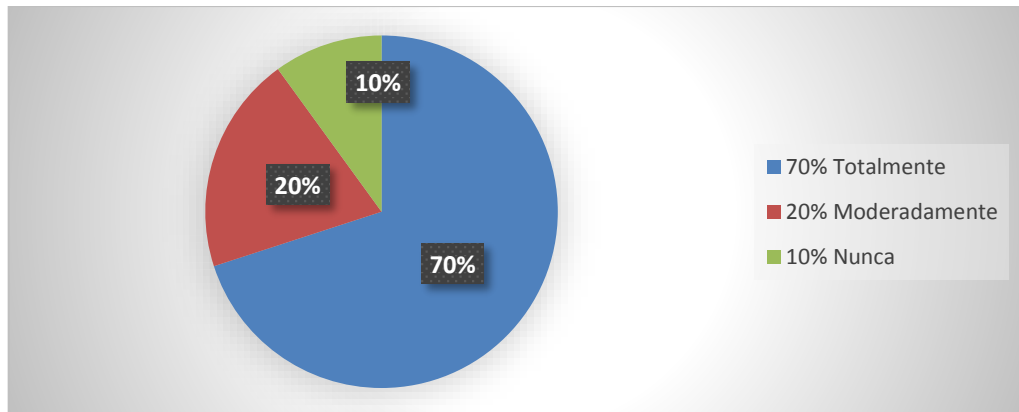


FONTE: Elaborado pelo autor.

Podemos perceber na amostragem da FIGURA 22, que após a realização da especialização a resolução de conflitos foi total para 60% dos entrevistados, enquanto que para 25% foi moderada e para 15% não houve.

A resolução de conflitos em meio às rotinas de trabalho, onde as mesmas são padronizadas e as formas de lidar com o acesso às informações são feitas de modo engessado, foi percebida por muito dos entrevistados de forma satisfatória. Na amostragem, 60% dos entrevistados relataram uma melhora nas soluções de conflitos dentro da equipe ou nos setores, após a especialização. Mesmo que, em alguns casos se tratando de conflitos entre áreas mais técnicas, muitos destacam que a solução de conflitos teve uma melhora, pois, a capacidade de perceber o todo do processo da outra parte envolvida no conflito, mesmo que superficialmente, pôde ser colocada em prática para a maioria dos entrevistados nos seus respectivos cursos. Alguns destes cursos, como Elaboração de Projetos, não focam muito em solução de conflitos ou formas de relacionamento, mas mostra de forma peculiar a solução dos conflitos, seja na elaboração de um projeto ou na forma de se negociar entre as organizações. A forma de se relacionar com os colegas se tornou mais profissional para 25% dos entrevistados e 15% acham que não se aplica a conclusão da especialização na solução de conflitos apesar de terem sentido uma melhora nessa questão, por se tratar de terem realizado uma especialização mais técnica.

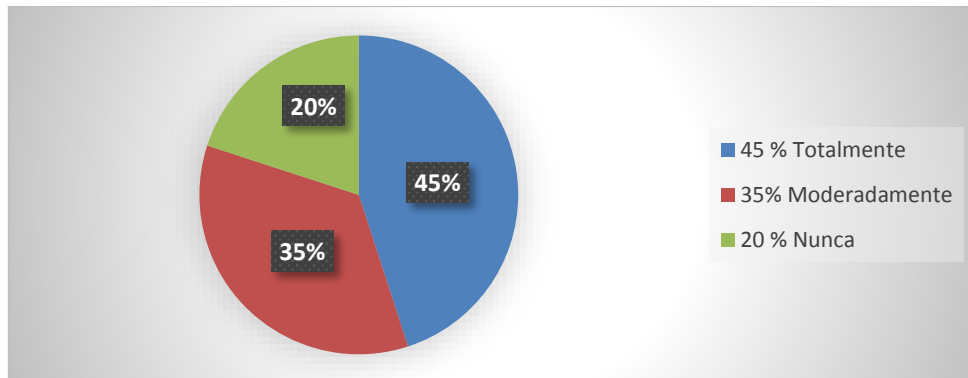
FIGURA 23 – Formas de lidar com ferramentas virtuais e tecnologias dentro da organização após a realização da especialização:



FONTE: Elaborado pelo autor.

Para 70% dos entrevistados a forma de lidar com ferramentas virtuais e a utilização de novas tecnologias melhorou como exposto no GRÁFICO 23. A realização de pesquisa em base dados ou formas de alimentar os sistemas ficou mais eficiente com as técnicas ofertadas em alguns dos cursos de especialização. Para muitos colaboradores entrevistados a percepção do todo do processo dos canais de informação como o de acesso e controle das bases de dados e de consulta melhorou gradativamente. O cuidado com palavras-chave e técnicas de pesquisas foram acrescentados ao conhecimento destes colaboradores. Após a especialização, 20% destes entrevistados, por já trabalharem em uma área mais específica e por conhecerem formas e ferramentas de pesquisas, não sentiram uma diferença relevante. Para 10% dos entrevistados a aplicação de técnicas de pesquisas, conhecimento de diferentes bases de dados e suas peculiaridades não foi aplicado na sua especialização por se tratar de uma linha de raciocínio mais voltada para técnicas e ações de produção em nas áreas de exatas. Mas, ainda assim, os que não tiveram a oportunidade de conhecer diferentes ferramentas virtuais aprenderam a lidar com diferentes formas e mecanismos referentes a sua área de atuação para registrar e repassarem o conhecimento.

FIGURA 24 – A organização, por ser pública, impede que o conhecimento adquirido na especialização seja aproveitado:



FONTE: Elaborado pelo autor.

E, finalmente, como mostrado na FIGURA 24, para 45% dos entrevistados a organização, por ser pública, impede que cem por cento do conhecimento adquirido na especialização seja aplicado. Para 35% dos entrevistados, isso ainda é um problema que pode vir a diminuir à medida que novos colaboradores sejam beneficiados com a ferramenta PCRH. O que eles aprendem, com certeza, faz diferença no que diz respeito à contribuição na organização. Já 20%, por terem feitos cursos mais voltados para o seu perfil profissional, no momento não têm como acrescentar para a organização o conhecimento adquirido. As Figuras demonstram detalhadamente um raio x de questões como troca de informações, gerenciamento de pessoas e outros temas de considerável relevância para a realização da pesquisa. O Programa de Capacitação de Recursos Humanos – PCRH cumpre de forma eficiente o papel para o qual foi destinado que é capacitar, inovar e romper barreiras limitadoras de novos conceitos e propor novos paradigmas em uma instituição que preza pela pesquisa, inovação e tecnologia. O conhecimento em processo dentro da instituição é um constante mecanismo em que o capital humano se reconhece e se auto-avalia em um fluxo contínuo de troca de informações e registro de novos conceitos que se ampliam a cada novo colaborador que se atualiza através da ferramenta PCRH.

O compartilhamento do conhecimento adquirido na especialização é transferido de forma tímida, mas, a inovação e as novas tendências do mercado exigem capacitação e experiência profissional. A cultura rígida aos poucos cede lugar para a necessidade de se renovar e inovar.

Pode-se concluir pela apresentação dos gráficos em geral que, os benefícios adquiridos pela fundação através dos colaboradores que foram contemplados pelo

Programa de Capacitação de Recursos Humanos – PCRH é muito satisfatório. O resultado que a capacitação traz para a fundação é relativamente bem aproveitado, sendo que muitos funcionários utilizam os métodos aprendidos para resolver conflitos entre diferentes áreas a que cada setor está inserido. A oferta de uma capacitação para os funcionários, ainda que moderada, causa um aumento de motivação causando um efeito em cascata que além de gerar conhecimento e novos paradigmas também contribui para uma considerável melhora no que diz respeito à inovação que é percebida de forma gradativa.

No geral, a organização se beneficia dos colaboradores que realizaram a especialização de forma um tanto insossa. Muito se deve ao fato da cultura organizacional ainda estar presa a conceitos e regras de uma organização pertencente à esfera pública. Não que o fato de um órgão público ser um entrave, mas, barreiras existem, as hierarquias devem ser obedecidas e todas as ações devem ser manobradas por portarias, decretos e outras normas. Grande parte do quadro de funcionários que cursou a especialização ainda atua na organização mesmo após o prazo exigido de permanência de três anos após a conclusão do curso. Já outros colaboradores que realizaram a especialização após o prazo de três anos ter vencido conquistaram novos ares e muito se deve à falta de oportunidade dentro da organização ou da questão remuneratória insatisfatória em comparação a outras organizações que atuam na mesma esfera da Fundação. A oferta de mão de obra especializada no mercado é pouca e isso faz com que muitos após cursar uma pós-graduação consigam a valorização que almejam em um mercado cada vez mais exigente. Ainda que o plano remuneratório da organização seja defasado, fica evidente que os benefícios gerados pela especialização estão sendo absorvidos pela organização, pois, muitos dos colaboradores que ainda permanecem na mesma replicam o conhecimento criando novos conceitos e formas de se evoluir culturalmente e profissionalmente dentro de uma empresa que preconiza a inovação e a tecnologia.

6. CONCLUSÕES

Pode-se concluir que, para as grandes corporações, sejam elas públicas ou privadas, o investimento no capital humano é uma realidade que beneficia a empresa e o indivíduo. A capacitação profissional além de assumir um papel estratégico dentro das organizações contribui para que grandes empresas consigam alcançar seus objetivos de forma segura e inovadora e para que sigam no mercado em que atuam com segurança.

Segundo Lethbridge citado por Silva (2014), os parâmetros organizacionais como disseminação do trabalho, os parâmetros de recursos humanos, como o gerenciamento de competência, e os parâmetros de sistemas de informação, como ferramentas de trabalho em modo virtual, vêm contribuir para a capacitação dos indivíduos nas organizações, como uma forma de complementar o que foi adquirido em cursos de especialização, treinamentos, entre outros, que contribuem com o desenvolvimento intelectual e profissional do trabalhador. O mercado exige novas soluções para velhos problemas e uma nova forma de agir das corporações. Na esfera da Ciência e Tecnologia podemos perceber que novos conceitos e paradigmas surgem e se transformam numa velocidade impressionante. Assim, acumular informações sem uma linha de raciocínio (ausência de mecanismos de registro do conhecimento gerado na organização) custa tempo e dinheiro, pois, o conhecimento bem aplicado e distribuído em uma organização de grande ou médio porte é um grande diferencial no que diz respeito à economia de tempo, dinheiro e inovação. É aí que entra a capacitação, que vem trazer novos conhecimentos à organização, mas, é necessário, também, o registro destes para que seja replicado para toda a empresa, de forma que as melhores práticas se tornem rotinas.

A importância de uma ferramenta como o PCRH ofertada dentro de uma organização se torna um grande diferencial no que diz respeito à inovação, gestão de pessoas e à captação de recursos e estratégia de mercado. Capacitar é o primeiro passo para acompanhar de perto as novas tendências do mercado, seja qual for, pois, o nível de conhecimento dos colaboradores aumenta, novos conceitos e novas formas de se prever o mercado e de interagir dentro e fora da organização aparecem.

Após a capacitação foi observado que os colaboradores desejam e querem aplicar o conhecimento adquirido com a especialização em seu ambiente de trabalho gerando novos conhecimentos e conceitos dentro de uma onda de informação que vai sendo disseminada e registrada de forma informal. O relacionamento com os colegas dentro do departamento se transforma com formas simples de enxergar uma solução para um problema antigo, desgastante, dentro do setor ou para a equipe. A troca de informações e consulta a bancos de dados é feita com os novos conceitos adquiridos, o modo operacional

em relação aos bancos de dados, a forma de perceber a informação, de coletar dados e de registrar os mesmos é feita com maior eficiência.

A experiência adquirida dos colaboradores que passam pela especialização fica concentrada em ações como perceber o funcionamento de uma grande organização, uma melhora na forma de troca de informações, pesquisa em banco de dados, guarda de documentos, registro de informações e elaboração de projetos, entre outros. A Organização se beneficia, ainda que timidamente, dos funcionários que passaram por um curso de especialização, pois, o desenvolvimento humano adquirido através da ferramenta PCRH contribui para que antigas rotinas sejam abandonadas e novas mais eficientes sejam criadas. Ainda que seja um processo moroso no que diz respeito à utilização desse conhecimento adquirido pelos colaboradores, a organização se beneficia de forma gradativa dessa mão de obra disponível.

A motivação proporcionada pelo programa PCRH é um dos resultados que pode ser percebido no interior da organização. Os benefícios deste programa geram um efeito positivo que atinge todos os setores da empresa, mesmo se tratando de um órgão público, pois, a cultura tende a se adaptar às exigências externas do mercado em que atua, exigindo novos conceitos e formas inovadoras de agir em relação às novas tendências da ciência, da tecnologia e do mercado global.

A maior parte dos colaboradores que realizou a especialização ainda atua na fundação e aplica os conhecimentos adquiridos mesmo que seja de forma moderada. Há que se observar que alguns cursos realizados pelos entrevistados são em diferentes áreas de atuação do órgão ao qual eles pertencem, assim, não existindo ambiente para aplicar os conhecimentos.

Resumindo, os benefícios conseguidos pela Fundação são aproveitados na medida do possível. Os problemas vão surgindo e a troca de informações é necessária em momentos críticos e, nesses casos, o colaborador tem a oportunidade de aplicar o seu conhecimento de forma satisfatória.

REFERÊNCIAS

ALVES, Edgard L. G.; VIEIRA, Carlos A. S. **Qualificação Profissional**: uma proposta de política pública. IPEA: Brasília, 1995.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. Reflexos do processo de globalização na capacitação profissional. **Informação & Sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 8, n. 1, p.11-24, 1998.

BRASIL. Decreto 5.707, de 23 Fev. 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 10 fev. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIAS, Diego M.; GUIMARÃES, Maria da Glória V. Avaliação do Impacto da Capacitação Profissional no âmbito da Prefeitura de Manaus por meio da Aplicação do Modelo Impact. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 200-222, jan./jun. 2016.

FAPEMIG. Disponível em: <<https://www.fapemig.br>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

FAPEMIG. Relatório de Atividades 2016. Disponível em: <<http://www.fapemig.br/arquivos/site/institucional/relatorio-de-atividades/relatorio-de-atividades-2016-web-1.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**(online), Curitiba, v.5, nº spe, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_abstract>. Acesso em: 10 fev. 2017.

FREITAS, Carla C. de; OLIVEIRA E SILVA, Yara F. Conhecimento e Capacitação do Profissional no Setor de Turismo em Goiás. **Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR**, Penedo, v. 2, n. 1, p. 108-118, 2012.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MINAS GERAIS. **DECRETO 44.205, de 12 Jan. 2006**. Institui a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/gestao_pessoas_politicas_desenvolvimento/Decreto_44205_2006_alterado.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2017.

MINAS GERAIS. **Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania: 10 anos de desenvolvimento em minas gerais**. Belo Horizonte, 2013. 328 p.

PLANEJAMENTO. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

SILVA, Sérgio L. da. Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Escola de Ciência da Informação

Curso de Especialização em Gestão da Informação e Pessoas

Pesquisa para a Monografia: Análise do Programa de Capacitação de Recursos Humanos – PCRH da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG

Orientador: Jorge Tadeu Neves

Esta pesquisa visa analisar os impactos percebidos na rotina profissional após a realização da especialização financiada pelo PCRH – Programa de Capacitação de Recursos Humanos da FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais.

Quanto ao PCRH - Programa de Capacitação de Recursos Humanos:

- 1- O PCRH cumpre de forma eficiente o papel ao qual se destina, ou seja, capacitar pessoas?
 - a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca

- 2- O PCRH contribui para a inovação e desenvolvimento estratégico do seu setor?
 - a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca

- 3- O PCRH é relevante para a organização no que diz respeito à pesquisa e à inovação?
 - a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca

- 4- A FAPEMIG se beneficia de forma relevante dos indivíduos contemplados com o PCRH?
 - a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca

Quanto às informações adquiridas na Especialização e sua contribuição para o trabalho na Organização:

- 5- Você acha que a capacitação profissional é um diferencial inovador que possibilita uma melhora em todos os sentidos para a organização?
 - a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca

- 6- O curso possibilitou uma melhora na forma como você organiza a informação ao seu redor?
 - a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca

- 7- As informações internas e externas com que o seu setor trabalha ficaram mais fáceis de ser gerenciadas após a realização do curso?
 - a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca

- 8- O conhecimento adquirido no curso é de relevância para o desempenho de suas atividades em seu setor?
 - a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca

- 9- O conhecimento adquirido no curso é compartilhado com sua equipe de forma satisfatória?
 - a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca

- 10- De qual forma o conhecimento é compartilhado?
 - a) Formal (através do registro em algum documento)
 - b) Informal (através de conversas, troca de experiências, etc.)

- 11- Após a conclusão do curso, as tarefas são realizadas de forma mais eficiente?
 - a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca

- 12- Você tem a oportunidade de aplicar o que aprendeu no curso na realização das tarefas em seu trabalho?

- a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca
- 13- A conclusão do curso possibilitou a oportunidade de interagir de forma mais ativa com os colegas de trabalho?
- a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca
- 14- A existência de um programa de capacitação oferecida aos funcionários da organização é uma questão motivadora?
- a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca
- 15- O curso realizado por você possibilitou uma melhor capacidade de se adaptar a novas mudanças?
- a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca
- 16- Após a realização do curso você pôde perceber de forma mais clara o seu papel e de seus colegas dentro da organização?
- a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca
- 17- O curso possibilitou a você auxiliar as pessoas na busca e na troca de informações?
- a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca
- 18- A sua capacidade de realizar tarefas em equipe melhorou após a realização do curso?
- a) Totalmente
 - b) Moderadamente
 - c) Nunca
- 19- O curso possibilitou desenvolver a capacidade de resolver conflitos dentro da equipe de forma satisfatória?
- a) Totalmente
 - b) Moderadamente,
 - c) Nunca
- 20- A conclusão do curso possibilitou um melhor desempenho ao lidar com a tecnologia e ferramentas virtuais estratégicas dentro da organização?

- a) Totalmente
- b) Moderadamente
- c) Nunca

21- A sua capacitação está sendo bem absorvida pela organização?

- a) Totalmente
- b) Moderadamente
- c) Nunca

22- Há entraves para que o conhecimento adquirido no curso seja colocado em prática?

- a) Totalmente
- b) Moderadamente
- c) Nunca

23- Por se tratar de uma organização pública, você acha que a burocracia impede que você aplique seus conhecimentos adquiridos no curso na prática de inovação, registro do conhecimento e compartilhamento do conhecimento?

- a) Totalmente
- b) Moderadamente
- c) Nunca

24- Quanto ao Programa de Capacitação de Recursos Humanos – PCRH - você acha que ele é uma ferramenta que contribui para a Fundação no que diz respeito à sua missão de fomentar a pesquisa e a ciência? Cite algum exemplo do que ele pode contribuir:

25- Cite alguns exemplos do que pôde ser aplicado em seu ambiente de trabalho relativo aos conhecimentos adquiridos na pós-graduação:

Obrigado pela contribuição à pesquisa,

André Luiz Ferreira Rocha