

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

Programa de capacitação da Secretaria de Finanças e Desenvolvimento Econômico do Município de São Paulo – Estudo de caso.

Andrezza Domingues¹, Roberto Kanaane²

Resumo - O artigo teve por objetivo identificar a estratégia da Secretaria Municipal de Finanças, quanto ao programa de capacitação dos servidores, e caracterizar as políticas e práticas voltadas a esse programa. A metodologia adotada foi Estudo de Caso, de natureza exploratória-descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. Após a pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo, pôde-se perceber que a Secretaria envidou esforços no sentido do desenvolvimento do servidor com o Programa de Capacitação, mas que há ainda muito para avançar de forma que as competências sejam exploradas e que o desenvolvimento profissional se concretize em consonância com os objetivos e metas da Secretaria.

Palavras-chave: Aprendizagem, capacitação, organização pública, gestão do conhecimento.

Abstract - The dissertation aimed to identify the strategy of the Municipal Finance Secretariat, regarding the servers training program, and to characterize the policies and practices geared to such program. The methodology was a case study, with an exploratory and descriptive nature with qualitative and quantitative approach. After the bibliographic, documental and field research, it was noticed that the Secretariat has made efforts to enhance servers development with the training program, but there is still much to advance, so that the skills are better explored and that professional development can take place in line with the objectives and goals of the Secretariat.

Keywords: Learning, training, public organization, knowledge management.

1. Introdução

No setor público, os órgãos públicos são vistos como um sistema burocrático e inoperante quando se trata de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). A administração pública muitas vezes é reconhecida por suas deficiências, tanto de planejamento quanto pela percepção que a sociedade tem de que a “incompetência” dos servidores impacta a vida na cidade. Neste contexto, a

¹ Centro Paula Souza – andrezzakd@hotmail.com

² Centro Paula Souza – kannanhe@gmail.com

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

organização do trabalho e a gestão do conhecimento – GC, são fatores-chave e condições necessárias para a tomada de decisão do gestor público o qual, no momento em que estiver capacitado, será o agente de transformação da imagem do serviço público. A instituição da gestão do conhecimento para Vergara (2013), também reforça a questão da valorização do ser humano, visto sob uma perspectiva integrada, devendo ser considerado como gerador de recursos.

Atuar de maneira efetiva em um contexto caracterizado por sucessivas transformações amplia a necessidade de se repensar a organização como sendo reflexo da atuação de seus servidores, pois são estes os agentes que executam as atividades organizacionais. A eficiência de uma empresa depende do seu pessoal, o que significa que nenhuma organização pode ser melhor do que as pessoas que para ela trabalham.

No entanto, o desempenho individual depende das condições que são oferecidas aos servidores para que possam aprimorar seus conhecimentos e habilidades. Para isto, é relevante instituir políticas que promovam a qualificação e profissionalização dos servidores, caso contrário, o seu desempenho não poderá ser aprimorado.

Em função do exposto tem-se como problema de pesquisa: Como o programa de capacitação da Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico do Município de São Paulo - SF impacta as práticas adotadas voltadas ao desenvolvimento profissional do servidor e da Instituição?

Tem-se como objetivo geral: caracterizar as políticas e práticas da Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico do Município de São Paulo, quanto ao programa de capacitação dos servidores. E destaca-se como objetivo específico verificar as contribuições do programa de capacitação para o desenvolvimento dos servidores frente aos propósitos organizacional.

2. Referencial Teórico

No Brasil, segundo Amaral (2008), o Estado, em busca de eficiência e de resultados dos serviços prestados, necessita transformar e construir novas práticas de gestão, bem como formar servidores orientados ao mesmo tempo para a eficiência e resultados. Assim, o servidor público deve ter aptidão para lidar com relações complexas e interdependentes, como também com o contexto de escassez. “Precisamos preparar servidores para saber agir e atender demandas sempre crescentes e sem recursos suficientes (humanos, tecnológicos e orçamentários)”. (AMARAL, 2008, p. 2)

Na esfera da Administração Pública Federal brasileira, o processo de capacitação de servidores é regido pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, tendo como principais finalidades o desenvolvimento contínuo do servidor com o intuito de melhoria da eficiência, e eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, adequando as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual.

No âmbito municipal, diferente do Federal, não foi instituído um único Decreto para o Desenvolvimento de pessoal, mas três decretos que tratam do conhecimento e aprendizagem. No primeiro trimestre de 2010 foi publicado o

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

Decreto 51.369 que institui a Política Municipal de Gestão do Conhecimento e Inovação no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo; o Decreto 51.367 institui a Política Municipal de Capacitação no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo e o Decreto 51.368 institui a Política Municipal de Educação à Distância no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo. Essas políticas são diretrizes que se utilizadas como estratégias são capazes de propiciar, através das pessoas, o desenvolvimento das organizações.

Em seus artigos a Política Municipal de Gestão do Conhecimento e Inovação tem como finalidade: a melhoria da eficiência, eficácia, efetividade; a promoção da transparência na gestão pública; o incentivo à criação de cultura voltada para a importância da inovação e da geração e compartilhamento de conhecimento; a promoção de oportunidades de aprendizado contínuo aos servidores municipais; a capacitação dos servidores municipais para adoção de ferramentas de informática e uso das tecnologias da informação e a divulgação dos resultados e benefícios da implantação da Política Municipal de Gestão do Conhecimento e Inovação.

Para Carlos (2014), será preciso desenvolver ajustes organizacionais, programas de capacitação, métodos, técnicas e ferramentas apropriados, o que necessita tempo, da mesma forma que a era agrícola deixou um legado difícil de ser rompido pela indústria, esta última também criou modelos mentais, paradigmas, posturas que não se modificam rapidamente. Espera-se que com o avanço da economia do conhecimento, onde a produção de riqueza é baseada no conhecimento, os governos que mais cedo perceberem e praticarem essas mudanças tornem-se referências a serem progressivamente absorvidas pelos demais, caso contrário possivelmente haverá perda na capacidade de atender as necessidades do cidadão.

É necessário que um modelo de GC para as organizações públicas relacione os processos de GC com a aprendizagem e a inovação de forma contextualizada.

É possível dizer que os decretos, tanto em nível federal quanto municipal, colocam esses pontos em suas premissas, entretanto é restrita a prática desses modelos no serviço público, não como medidas isoladas mas como a instituição da política de forma eficiente e eficaz para todos os servidores, visando a eficiência e eficácia organizacional.

Eboli (2013), salienta também que os programas educacionais nas empresas sempre existiram, mas eram normalmente restritos aos níveis gerenciais e à alta administração; para os demais funcionários, havia programas de treinamentos específicos. Em relação ao Decreto 51.367 que institui a Política Municipal de Capacitação, a administração pública municipal demonstra uma preocupação com a responsabilização dos servidores sem distinção de cargos e uma integração criando uma unidade de promoção coletiva do conhecimento.

Carvalho (2011), alerta para o fato de que a concepção sobre o trabalho muda ao longo da história, assim como a natureza do trabalho em si. Assim, para conhecer as necessidades de qualificação, formação e capacitação, é importante conhecer as atividades efetivamente realizadas pelos diferentes tipos de servidores e, também, aquelas que se tornarão parte do trabalho. Para dar conta das novas

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

tarefas, são necessários servidores que assimilem as novas demandas e necessidades em seus campos de ação.

3. Método

A pesquisa caracteriza-se como sendo Estudo de caso, de natureza exploratória-descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. De acordo com Vergara (2014), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.

Foi realizada como fonte de evidência a pesquisa documental, necessário o estudo das legislações e o histórico da realização de Programas de capacitação. Após a pesquisa bibliográfica e documental, foi realizada pesquisa de campo com os servidores de um órgão público municipal, objeto deste estudo. Buscou-se pesquisar como estes percebem o processo de capacitação e os respectivos impactos no desenvolvimento profissional.

A amostra selecionada caracterizou-se como sendo não-probabilística, intencional, por conveniência. Marconi e Lakatos (2011), correspondendo a 218 respondentes entre servidores e gestores. A coleta de dados foi realizada utilizando-se a técnica do survey, a coleta dos dados foi feita de forma indireta, por e-mail, através de questionário eletrônico.

4. Resultados e Discussão

A pesquisa de campo foi realizada por meio de questionário enviado aos servidores participantes de cursos no segundo semestre de 2015 e aos seus gestores.

As questões formuladas giram em torno do programa de capacitação e da percepção dos mesmos em relação as melhorias que a capacitação traz para a Secretaria de Finanças e para o desenvolvimento profissional do servidor.

No início do questionário voltado aos gestores foi perguntado se seus colaboradores participavam de cursos e se estes os indicavam para a participação de cursos na Secretaria, os gestores tendem a indicar os servidores de acordo com a disponibilidade de vagas existentes. Para Milioni (2013), as ações de capacitação há muito deixaram de ser mero benefício, vantagem ou direito natural dos colaboradores, mas levá-las ao suprimento das demandas organizacionais é o maior compromisso ético e técnico do gestor da área.

Segundo Vergara (2013), a organização do trabalho e a gestão do conhecimento são fatores-chave e condições necessárias para a tomada de decisão do gestor público o qual, no momento em que estiver capacitado, será o agente de transformação da imagem do serviço público.

Foi perguntado para o servidor participante dos cursos, no segundo semestre de 2015, se ele se sente capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos no curso a outras pessoas e tem-se que apenas 10% não se sentem capazes. No artigo 6º do Decreto municipal 51.367/2010, há também a preocupação em determinar as atribuições e responsabilidades aos órgãos centrais e setoriais quanto ao estímulo e incentivo à atuação dos servidores municipais como

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de desenvolvimento e de apoio às iniciativas de crescimento profissional. A política de gestão de treinamento e desenvolvimento de SF tem como premissa que os servidores participantes dos cursos, atuem como multiplicadores dos conteúdos, por meio do repasse a outros servidores.

Vê-se que realmente a multiplicação do conhecimento ocorre na Secretaria de Finanças através da evolução do Programa que iniciou em 2005 com 01 curso interno, sendo que em 2011 a proposta do Programa contou com 39 cursos internos gratuitos, resultado da participação dos servidores da organização em cursos externos, dentre esses destacam-se os cursos voltados à legislação municipal, ao atendimento ao público, e também os voltados a contabilidade pública e aos sistemas que a organização dispõe e que são utilizados em outras secretarias e subprefeituras, expandindo o escopo da Secretaria de Finanças.

Houve um questionamento tanto aos servidores quanto aos gestores sobre seu conhecimento do Programa de capacitação. Constatou-se que 30% dos servidores não conhecem as etapas que compõem o Programa, pois a apresentação dessas etapas se dá apenas para os gestores que deveriam repassar essas informações. No caso dos gestores menos de 3% informaram que não tem conhecimento do Programa, como um todo, isso se dá porque sempre há rotatividade de gerentes e esses podem não ter participado da elaboração do Programa realizado, uma vez ao ano.

Bohlander, Snell e Sherman (2010), afirmam que o objetivo de capacitar é contribuir para a realização das metas gerais da empresa, nesse sentido consideram que os gerentes têm a responsabilidade em orientar o treinamento de acordo com as metas e estratégias da empresa.

Na execução é necessário conforme Graceffi (2013), organizar e delegar responsabilidade, expor os Programas aos executores e divulgar o programa de treinamento a todos os interessados permitindo que programem sua participação, além da produção dos materiais e programas especiais de computador, uso das salas e equipamentos necessários.

No entanto, na questão formulada aos gestores se os mesmos participam da elaboração do Programa, aproximadamente 50% dizem que nunca ou raramente participam, entretanto a EMAF – Escola Municipal de Administração Fazendária todo ano convida-os e repassa tarefas para os mesmos principalmente no tocante ao LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento, mas é possível perceber que muitos delegam essa atividade aos seus assessores, que não participaram dessa pesquisa.

Na questão formulada aos servidores sobre a percepção, quanto às condições necessárias para implementar o que aprenderam, menos de 10% discordam. Quanto aos gestores, sobre a percepção de que seus funcionários colocam em prática o que aprenderam nos cursos, menos de 3% afirmaram que os servidores não colocam em prática. Vê-se que muitas melhorias ocorridas na Secretaria se dão a partir do aprendizado nos cursos, principalmente os cursos da área de tecnologia da informação, levando a diminuição de retrabalho e conseqüentemente melhoria ao cidadão, visto que muitos serviços podem ser realizados pela Internet.

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

No contexto analisado observou-se que a gestão do conhecimento precisa de uma formulação voltada ao serviço público, e que algumas questões básicas como o conhecimento das etapas do Programa de Capacitação, ainda não são conhecidos de todos como era o esperado.

Na Política de Capacitação (2006), adotada pela SF, responsabilizaram-se os gestores a articular com os treinandos da sua equipe as expectativas da área quanto ao aprendizado e conduzir o processo de acompanhamento pós-treinamento que consiste na avaliação e na implementação do que foi aprendido.

Constatou-se por meio do questionário que 95% dos servidores responderam que os treinamentos realizados melhoraram sua prática profissional. Por outro lado, verificou-se que apenas 35% dos gestores consideram que essa importância pode ser útil, às vezes ou raramente, é uma porcentagem expressiva e diferenciada da visão dos próprios servidores.

De acordo com Amaral (2008), para criar valor público, é preciso produzir serviços, resultados e confiança com relação às ações do setor público. Assim, a capacitação é um instrumento estratégico para ampliar a habilidade do governo e proporcionar aos servidores o uso de novas tecnologias e práticas de gestão para obter transparência e eficiência em suas ações.

Em relação à melhoria de desempenho, qualidade e postura no serviço, aproximadamente 51% dos respondentes concordam que os treinamentos trazem melhorias ao desempenho profissional, em relação ao aumento do rendimento, 67% consideram que o treinamento faz aumentar o número de atividades concluídas e quanto à qualidade do serviço, 82% consideram um aumento no número de soluções inovadoras e no envolvimento nas decisões. A postura no trabalho, segundo os pesquisados, é afetada positivamente pelos treinamentos, correspondendo a 91% dos respondentes. E de modo geral, 83% percebem alterações para melhor em seu desempenho quanto a qualidade dos serviços realizados. Os gestores também responderam a questões semelhantes, identificação dos gestores em mudanças positivas como aumento do rendimento após a participação dos servidores em treinamento foi da ordem de 80%.

Dos gestores respondentes, 96% percebem que os servidores colocam em prática o que aprenderam nos cursos. Tem-se que 97% identificam melhoria na qualidade do serviço (percepção de melhoria do trabalho diante dos clientes, volume de retrabalho requerido, número de soluções inovadoras, envolvimento em tomadas de decisão).

Segundo Chiavenato (2010), se não há mudanças comportamentais então o treinamento não está funcionando ou o treinamento não está centrado no levantamento de necessidades. Quando o colaborador retorna ao ambiente de trabalho muitos fatores em conjunto podem apoiar a mudança comportamental, incluindo o papel de apoio do gerente e um clima que facilita e incentiva a tentativa de um novo comportamento.

Os autores Fleury (2014) e Kanaane (2013), consideram que é preciso mudar a atitude mental das pessoas e que o modo de vida atual é resultado de comportamentos longamente condicionados pela educação convencional, além do que a cultura organizacional precisa ser modificada em diversas organizações para que a educação organizacional não seja percebida como custo, mas como

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

investimento para o desenvolvimento do capital intelectual (pessoas, mercado, estrutura),

A última questão de múltipla escolha destinada aos servidores e gestores faz referência à percepção destes quanto a compatibilidade do programa de capacitação com as atividades realizadas pelos respondentes.

Os servidores destacaram problemas relacionados à motivação e relacionamento interpessoal, isso se dá pelas diferenças apontadas entre as carreiras no sentido de uma ter mais oportunidade de capacitação e ascensão do que outras, além da restrição de funcionários e orçamentária, burocracia e infraestrutura com equipamentos faltantes ou quebrados. Foi abordada a questão da falta de transparência da administração sobre critérios na participação em cursos, em relação ao pessoal de nível básico e médio, e a dificuldade no atendimento ao público.

O desempenho individual depende das condições que são oferecidas aos servidores para que possam aprimorar seus conhecimentos e habilidades. Para isto, é relevante instituir políticas que promovam a qualificação e profissionalização dos servidores, caso contrário, o seu desempenho não poderá ser aprimorado.

Os servidores destacaram que a Administração não evidencia os objetivos da Secretaria e a visão de futuro, e que deveria conhecer os processos que realmente agregam valor e que estes estejam totalmente alinhados às estratégias organizacionais. Outra questão abordada como problemática refere-se às atividades que envolvem desenvolvimento de sistema, análise de um contingente acentuado de dados que pode gerar uma informação equivocada, trazendo consequências para os municípios assim como para a própria Administração, ou seja, levando ao retrabalho.

Os servidores também solicitaram que os cursos devem ser sempre aprimorados de acordo com a necessidade dos envolvidos na Instituição, visando um bem comum para todos os atores no processo (servidores, contribuintes, colaboradores e instituição), e que a percepção é de que somente uma carreira é privilegiada em participar dos cursos. Por outro lado, os gestores julgaram os treinamentos necessários, mas alertam para o fato de que nem todos os servidores estão conscientizados sobre a necessidade de aproveitar os treinamentos, muitos somente participam para pontuar na carreira e promover sua ascensão profissional.

Tem-se, portanto, posições distintas, ou seja, os servidores questionando quanto a falta de oportunidades para participar dos treinamentos e por outro lado os gestores postulando que não há conscientização da importância da capacitação, sendo considerada apenas em auxílio a promoção interna.

Alguns servidores acreditam que os cursos ampliam a visão dos treinandos possibilitando-lhes a visão do todo, independente se irá ou não aplicar o que aprendeu na prática. Foi destacado também que os cursos/palestras sobre Gestão e Liderança devem ser pré-requisitos para o exercício do cargo de Chefia (Diretores, Supervisores e Assessores), pois muitos ainda usam conceitos e técnicas antigas, autoritárias, com seus funcionários. Os gestores abordaram a questão de que os cursos precisam ser direcionados às necessidades específicas das áreas, pois segundo os respondentes, há uma tendência de se fazer uma programação padrão com vistas a atender a um número considerável de servidores, o que, em inúmeras vezes, causa transtornos às unidades sem a

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

correspondente melhora na qualidade dos serviços e/ou na capacitação dos servidores.

Segundo Carvalho (2011), as lacunas nas competências (*gaps*), interferem nos processos de trabalho, é preciso que as três dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes) estejam unidas para que o trabalho seja feito de maneira satisfatória. De maneira inversa, o cotidiano do trabalho é capaz de expressar as necessidades de competências.

Do exposto tem-se a necessidade de que ocorram cursos voltados a essas lacunas e não apenas cursos realizados a partir de uma programação padrão com vistas a abarcar o maior número de servidores, pois como visto na pesquisa não estão suprindo as necessidades de áreas específicas.

Constatou-se que os cursos são interessantes para manter-se atualizado, instigando o raciocínio, o que traz benefício para Administração a médio e longo prazo, no entanto devem ser oferecidos para todos os servidores, sem distinções de carreira.

5. Considerações finais

O presente artigo constituiu-se na perspectiva, em abordar como o Programa de Capacitação impacta nas práticas adotadas voltadas ao desenvolvimento profissional do Servidor e da Instituição

Observou-se a partir dos estudos sobre gestão do conhecimento e aprendizagem nas organizações e em especial no setor público, que os Decretos que tratam da capacitação tanto em nível Federal como em nível Municipal, apesar de terem em sua legislação a totalidade de responsabilidades descritas, na prática ainda é pouco utilizada. O decreto existe, mas não é colocado em prática, principalmente por falta de recursos humanos e financeiros e pela pouca divulgação que se dá ao Decreto e como colocá-lo em prática.

Constatou-se que nem todos os servidores têm a mesma oportunidade de participar de cursos, ficando restrito o acesso à determinada carreira. Embora na política do Programa de Capacitação há a possibilidade de multiplicação dos conhecimentos advindos dos cursos, tal prática não é acompanhada e estimulada pela Escola de Administração Fazendária, ficando essa disposição a mercê do interesse e disponibilidade do servidor.

Foi possível verificar as contribuições do Programa de Capacitação para o desenvolvimento dos servidores frente aos propósitos organizacionais, a título de exemplo tem-se que os servidores que realizaram cursos de gestão de projetos e processos consideraram os cursos de suma importância, embora sua aplicação na prática tenha sido postergada.

Os dados obtidos no decorrer desta pesquisa remetem a perspectiva de repensar o Programa de Capacitação. É notório pela pesquisa que o Programa de Capacitação nem sempre está adequado aos anseios dos servidores e gestores, esses últimos chegaram a apontar a tendência da Secretaria em fazer uma programação padrão para abarcar um maior número de servidores que participam por causa da necessidade de promoção a qual a capacitação está atrelada, mas que não é o foco da necessidade de determinado setor.

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

Com base nesse estudo, conclui-se que há necessidade de um passo anterior ao LNT para o Programa de Capacitação que seria instituir a gestão por competências e através dela identificar os gaps (lacunas) em cada Unidade de trabalho, entre as competências requeridas e existentes dos servidores de cada área, e assim poder formular melhor um Programa que vá ao encontro das necessidades, tanto dos servidores a aprender e evoluir na carreira, quanto dos gestores ao ver o desenvolvimento dos seus colaboradores e da área em que atuam com as melhorias do trabalho e inovação.

No intuito de contribuir para alavancar o Programa de capacitação apresenta-se etapas que poderão norteá-lo, no prazo de um ano, a partir de meados de 2016, indo ao encontro das demandas e necessidades salientadas. Dentre as etapas destacam-se: Formulação da estratégia organizacional; Mapeamento de competências; Desenvolvimento das competências e Acompanhamento e avaliação.

Dessa forma o Programa de Capacitação estará em consonância com os objetivos e expectativas da Secretaria e os servidores provavelmente terão mais interesse em participar dos cursos, pois trará reconhecimento no trabalho e possibilidades de novos desafios, vê-se que foi possível alcançar os objetivos que além de identificar a estratégia da Secretaria Municipal de Finanças, quanto ao programa de capacitação dos servidores, caracterizar as políticas e práticas voltadas a esse programa.

Referências

AMARAL, Helena Kerr. Capacitação de Servidores. Artigo apresentado no **1º Ciclo de Palestras para Gestores Públicos**. Rio Grande do Norte, 2008. Disponível em www.searh.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_escola/arquivos/pdf/paper_capservidores_helenakerr.pdf. Acesso em out 2014.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott e SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 14ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Publicado no DOU de 24/02/2006, Seção I, Pág. 3. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em 05.04.2014.

CARLOS, José Antonio. Inovação Organizacional no Setor Público. In: AGUNE, Roberto *et al.* **Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo**. São Paulo : Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Cap. III, pg. 50 a 73.

CARVALHO, P. C. de. **Empregabilidade** – a competência necessária para o sucesso no novo milênio. 7. Ed. Campinas: Alínea, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 12ª edição São Paulo: Editora Gente, 2014.

GRACEFFI, Vicente. Planejamento e execução do T&D. In: BOOG, Magdalena e BOOG, Gustavo (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações** - 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013. Capítulo 2 – pg. 24 a 39.

EBOLI, Marisa. Educação corporativa: panorama e perspectivas. In: BOOG, Magdalena e BOOG, Gustavo (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações** - 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013. Capítulo 5 – pg. 57 a 68.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. O homem rumo ao século XXI. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica** - 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MILIONI, Benedito. O processo de treinamento e desenvolvimento. In: BOOG, Magdalena e BOOG, Gustavo (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações** - 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013. Parte 1 – pg. 01 a 05.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 51.367, de 30 de março de 2010. **Institui a Política Municipal de Capacitação no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo**. Publicado no DOC de 31/03/2010, Pág.1. Disponível em: <http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipId=62R006C3AE N1CeC9Q7P38NKF4FR>. Acesso em 13.01.2014.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 51.368, de 30 de março de 2010. **Institui a Política Municipal de Educação à Distância no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo**. Publicado no DOC de 31/03/2010, Pág.1. Disponível em: <http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipId=62R006C3AE N1CeC9Q7P38NKF4FR>. Acesso em 13.01.2014.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 51.369, de 30 de março de 2010. **Institui a Política Municipal de Gestão do Conhecimento e Inovação no âmbito da Administração Direta do Município de São Paulo**. Publicado no DOC de 31/03/2010, Pág.1. Disponível em: <http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipId=62R006C3AE N1CeC9Q7P38NKF4FR>. Acesso em 13.01.2014.

SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS E DESENVOLVIMENTO. **Política de Capacitação 2006**. São Paulo: SF-DICAP, 2006. Apostila

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. Ed. Atlas, 14ª edição. São Paulo, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.