

## Sistemas Produtivos e Desenvolvimento Profissional: Desafios e Perspectivas

### O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) utilizado como referência no processo de Capacitação e Desenvolvimento

Andrezza Karina Domingues  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –São Paulo – Brasil  
andrezzakd@hotmail.com

Givanilda de Moraes Silva  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –São Paulo – Brasil  
givanilda.profa@gmail.com

Roberto Kanaane  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –São Paulo – Brasil  
kanaanhe@gmail.com

**Resumo:** Esta pesquisa tem como objetivo identificar oportunidades de melhoria no processo de C&D da Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de SP (SF) para adequar o processo aos requisitos do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Para atingir o objetivo, caracterizou-se o processo de C&D da SF e o correlacionou aos requisitos do MEG. Foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental e a partir do referencial teórico construído e do caso estudado concluiu-se que o Programa de Capacitação da SF apresenta pontos fortes em relação ao fator de avaliação “Aplicação” e diversas oportunidades de melhorias em relação aos fatores “Enfoque”, “Aprendizado” e “Integração”.

**Palavras-chave:**

Gestão de Pessoas, Capacitação e Desenvolvimento, Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

**Abstract:** This research aims to identify opportunities for improvement in the process of training and development of the Municipal Department of Finance City of São Paulo to tailor the process to the requirements of the Model of Management Excellence. To achieve the objective, it was characterized as the process of training and development of the Department of Finance and correlated to the requirements of the Model of Management Excellence. Bibliographical and documentary research were carried out and from the theoretical framework built and case study it was concluded that the Training Program of the Department of Finance has strengths in relation to the factor of evaluation "Application" and several opportunities for improvements in relation to the factors "Focus", "Learning" and "Integration".

**Keywords:**

Human Resources Management, Qualification and Development, Excellence Model Management.

## 1. Introdução

Os centros de treinamento nas empresas, cuja missão era preparar o funcionário para o trabalho tanto na indústria como no comércio, são iniciativas bastante antigas que datam do início do século XX em sua maioria, confundindo-se com o avanço da sociedade industrial (FERRAZ, 2002). Ainda segundo este autor, a economia moderna, a relação entre trabalho humano, tecnologia e máquina passa por uma transformação, pois não trata apenas de ensinar o homem a operar uma máquina e esperar que o produto final do trabalho seja consequência quase total do desempenho da máquina.

As mudanças no contexto social, ambiental e econômico mudam continuamente e as organizações para se manterem ativas, competitivas e sustentáveis precisam também, continuamente, abordar de forma consistente o processo de capacitação e desenvolvimento da sua força de trabalho, tendo em vista que são as pessoas que constroem as competências organizacionais responsáveis pela sua sobrevivência e competitividade.

Neste contexto o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), instrumento mantido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), torna-se referência de gestão por ser atualizado e aperfeiçoado desde 1991, estando na sua 20ª edição e a cada ano com maior visibilidade no cenário internacional.

Tendo como tema principal o processo de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho nas organizações, propõem-se o seguinte problema de pesquisa: o processo de capacitação e desenvolvimento da Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico está alinhado ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)?

Ao analisar a adequação do processo de capacitação e desenvolvimento, é possível propor ações que fundamentem intervenções no processo gerencial e nas práticas de gestão executadas pela organização. Por esta razão, este artigo tem o objetivo de, por meio de um estudo de caso, identificar oportunidades de melhoria no processo de capacitação e desenvolvimento da Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico para adequar o processo aos requisitos do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

Para atingir o objetivo geral descrito, busca-se como objetivos específicos caracterizar o processo de capacitação e desenvolvimento da Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico e correlacionar com os requisitos do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) referentes ao processo.

## 2. Referencial teórico

O artigo contempla, do ponto de vista teórico, os conceitos de: capacitação, capacitação no setor público e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

### 2.1 O processo de capacitação

O conceito de capacitação segundo Pacheco *et al.* (2009), surge com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes. A capacitação faz com que uma pessoa adquira conhecimentos e os compreenda, com o objetivo de atuar em uma atividade profissional predeterminada com competência. Bohlander; Snell e Sherman (2010), afirmam que o objetivo de capacitar é contribuir para a

realização das metas gerais da empresa e que os gerentes necessitam manter-se atentos às metas e estratégias da empresa e orientar o treinamento de acordo com elas.

Durante um longo período segundo Pacheco *et al.* (2009), o processo de capacitação apresentou falhas pelo fato de não permitir uma visão sistêmica da organização, pois seu foco era voltado ao aspecto técnico-operacional. E por isso imediatista, como método de instrução e transmissão de informações técnicas.

Porém, atualmente, a capacitação de pessoas é um dos pilares da gestão empresarial bem sucedida (EBOLI, 2013). A mesma autora afirma ainda que a educação será a chave para conquistar e consolidar a vantagem competitiva e que na era do conhecimento, a base geradora de riqueza das nações será constituída por sua organização social e pelo conhecimento que ela poderá abarcar, colocando dessa forma o ser humano como eixo central desse processo.

O processo de capacitação utiliza uma série de procedimentos e formas para conseguir a aprendizagem de habilidades, conceitos e atitudes: entradas (*inputs*), como treinando, recursos organizacionais, objetivos etc.; processamento ou operação, como processos de ensino-aprendizagem, programas de treinamento etc.; saídas (*outputs*), como conhecimentos, habilidades, atitudes, eficácia organizacional etc.; retroação (*feedback*), como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento (CHIAVENATO, 2010).

**Figura 1 – Processo de Capacitação e Desenvolvimento**



Fonte: Chiavenato (2010)

Seguindo essa lógica do processo de capacitação, para Bohlander; Snell e Sherman (2010), a primeira atividade a ser feita é levantar e validar a necessidade de treinamento, analisando a empresa e seus limitadores de recursos, a tarefa executada através da descrição de cargos e determinação de quais funcionários precisam de treinamento e quais não requerem, evitando um investimento desnecessário para a empresa e a desmotivação do colaborador.

Após validação das necessidades de treinamento é necessário estruturar um plano de ação onde serão definidos os projetos e programas a serem implementados. Este plano de ação compreende a tecnologia disponível, os recursos, o modelo educacional e a infraestrutura (PACHECO *et al.*, 2009). A execução do plano de ação está diretamente ligada ao cumprimento dos projetos e programas de capacitação e desenvolvimento.

Graceffi (2013), afirma que ainda nesta fase é preciso classificar as necessidades quanto aos conteúdos, podendo a organização se utilizar do método CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), Figura 2, definindo as formas para atender cada necessidade de treinamento e desenvolvimento, por exemplo, para conhecimento o método deve tratar de saber por que fazer o procedimento; para habilidade a melhor forma de treinamento é a capacitação pelo exercício prático; e

a atitude pode ser aprendida, substituída e/ou desenvolvida por meios associativos conscientes que originem novos comportamentos.

**Figura 2 – Método CHA e formas de treinamento**



Fonte: Adaptado de Graceffi (2013)

E para finalizar o processo de capacitação e desenvolvimento é necessário realizar e analisar as avaliações para obter *feedback* com o objetivo de implementar melhorias no processo. Para tanto, Bohlander; Snell e Sherman (2010) mostram que há diversos tipos de avaliação como reação ou satisfação, aprendizado, comportamento e resultados, e que cada uma deve ser aplicada de acordo com o evento a ser avaliado.

## 2.2 O processo de capacitação no setor público

No âmbito da gestão pública também vê-se a preocupação com a capacitação dos profissionais, já que foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Esta política tem a finalidade de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, buscando o desenvolvimento permanente do servidor público e adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. As diretrizes da política asseguram o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho, além de promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

Algumas Escolas de Governo realizam, parcerias com universidades para proporcionar aos servidores cursos customizados a seus interesses, da mesma forma que na iniciativa privada.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública em âmbito Federal, entende competência como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”, não diferindo do que os autores afirmam.

O grande desafio das escolas de governo, nesse contexto segundo Carvalho (2011), é articular a gestão da educação para o trabalho com o referencial de competências. Isso significa pensar como utilizar a noção de competência para alimentar a definição das necessidades de capacitação. Pelo fato de se tornar referencial para a gestão de pessoas no setor público, a gestão por competências cria a necessidade de revisitar processos e formas de administrar o quadro de servidores.

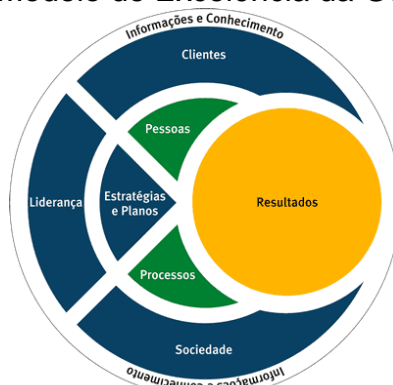
## 2.3 O Modelo de Excelência da Gestão (MEG®)

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) tem sua origem no *Malcom Baldrige National Quality Award* (MBNQA), prêmio americano que teve início na década de 1980, como resposta à competitividade industrial norte-americana ameaçada pelos japoneses (PAGLIUSO *et al.*, 2010).

Atualmente, o MEG reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do Exterior (FNQ, 2013). O modelo não é prescritivo quanto a ferramentas, estrutura ou forma de gerir o negócio da empresa e incentiva o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que ela atue com excelência na cadeia de valor e gere resultado para todas as partes interessadas.

O MEG é formado por oito critérios inter-relacionados, conforme apresentado na Figura 03, que simboliza a organização considerada como um sistema orgânico adaptável ao ambiente.

**Figura 03 – Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)**



Fonte: FNQ (2013)

Os Critérios de Excelência estão subdivididos em 23 itens de avaliação, cada um deles com questões ou solicitações específicas, que investigam “como” a organização realiza determinadas atividades gerenciais de forma sistemática. Essa avaliação é realizada a partir do enfoque, aplicação, aprendizado e integração das práticas de gestão da organização, conforme apresentado no Quadro 01.

**Quadro 01 – Fatores de Avaliação dos Processos Gerenciais do MEG**

Fator de avaliação	Descrição
Enfoque	Esse fator refere-se à abordagem adotada pela organização na concepção de práticas de gestão que visam atender aos processos gerenciais propostos pelas questões do Item, incluindo suas particularidades e eventuais complementos para a excelência, de forma proativa, ágil e contínua e orientada por padrões gerenciais.
Aplicação	Esse fator refere-se ao escopo de abrangência das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no Item, ao controle aplicado sobre os seus padrões gerenciais e à apresentação de algumas evidências, quando requeridas.
Aprendizado	Esse fator refere-se ao aperfeiçoamento, exemplaridade demonstrada e inovação incorporada nas práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no Item.
Integração	Esse fator refere-se ao inter-relacionamento com outras práticas, à cooperação entre as áreas e com partes interessadas e à coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos, na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no Item.

Fonte: FNQ (2013)



O Critério Pessoas aborda o processo de capacitação e desenvolvimento, questionando práticas para identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas; concepção e avaliação da eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento; a identificação de novos líderes e sucessores e ainda o desenvolvimento das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais (FNQ, 2013).

### 3. Método

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois adotou-se uma unidade organizacional, que serviu de laboratório, descrevendo e explicando uma situação real. Yin (2010) define estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, permitindo, portanto, seu amplo e detalhado conhecimento.

Foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica recorreu ao uso de material acessível ao público em geral como livros, artigos e *sites*, sendo que para a fundamentação teórica foram abordados os seguintes assuntos: o processo de capacitação, o processo de capacitação na área pública e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). A pesquisa documental fez uso de documentos, relatórios e sistemas informatizados inerentes à organização estudada.

A pesquisa também utilizou a técnica de observação participante, por meio dos autores, que teve contato com a organização estudada.

### 4. Resultados e Discussão

A Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de São Paulo (SF) criada pelo Decreto-Lei nº 333, de 27 de dezembro de 1945, tem sua estrutura e atribuições de suas unidades, redefinidas por meio da Portaria SF nº 112, de 31 de agosto de 2006, que aprovou seu Regulamento Interno com base no Decreto nº 47.543, de 3 de agosto de 2006, e no Decreto nº 47.549, de 4 de agosto de 2006.

O Programa de Capacitação na SF foi criado em 2005 e visa alinhar os objetivos estratégicos da Secretaria com a demanda de necessidades de educação de seus colaboradores. O modelo adotado pelo programa foi baseado na prática de gestão de capacitação e desenvolvimento realizada na Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA).

Antes da implantação do Programa de Capacitação na SF, cada unidade tinha autonomia e era responsável pelos seus treinamentos. Nesse modelo as unidades não sabiam o que a outra contratava, sendo possível que demandas iguais fossem contratadas por unidades diferentes onerando os custos do processo. Atualmente, o Programa de Capacitação unifica as demandas e possibilita ter maior controle, inclusive com as avaliações dos cursos, primando sempre pela qualidade ao menor custo.

Para que as unidades pudessem continuar próximas ao processo de indicação dos cursos, foram designados servidores de cada departamento que também trouxeram sua experiência para compor o que se denominou Comissão Permanente de Capacitação, coordenada pelo chefe da Unidade de Desenvolvimento de Pessoal (UDP).

Em 2006, foram criadas a Política e o Manual de Capacitação da SF que definiram direcionadores para a operacionalização do programa, além de: a) responsabilizar todo o corpo funcional da SF pela execução do programa; b) definir a coordenação do Programa a cargo da Divisão de Capacitação (DICAP) e da Comissão Permanente de Capacitação. Essa política objetiva refletir a visão estratégica da Administração, com foco na mobilização de seus servidores ao processo de geração, detenção e multiplicação do conhecimento, garantindo sua atualização e difusão, através do aperfeiçoamento, formação tecnológica e humanitária, contribuindo também para a promoção da cooperação técnica e social. A relação custo/benefício, o trabalho em busca de resultados, o pensamento corporativo e a modernização desta Secretaria são os vetores que inspiram e direcionam a política e o que ela visa regular.

O Quadro 02 apresenta os requisitos do Critério Pessoas, Item 6.2 – Capacitação e Desenvolvimento, do MEG e as práticas de gestão contidas no Programa de Capacitação da SF.

**Quadro 02 – Requisitos do MEG x processo de C&D da SF**

<b>Item 6.2 – Capacitação e Desenvolvimento (FNQ, 2013)</b>	<b>Descrição das práticas de gestão da Secretaria Municipal de Finanças da Prefeitura do Município de São Paulo</b>
<p>a) Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar as formas de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas, na identificação das necessidades.</li> </ul>	<p>Até 2008, o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) era realizado bienalmente, a partir de 2009 passou a ser anual. A Divisão de Capacitação (DICAP) nos meses de agosto e setembro envia, via formulário <i>on-line</i>, questões sobre a prática diária do servidor e o portfólio de cursos internos gratuitos oferecidos pela SF. O servidor indica quais cursos do portfólio necessita e também indica cursos que não estejam no portfólio e que poderão ser contratados ou criados pelos instrutores internos (cadastrados em Banco de Talentos). A partir das informações recebidas pelos servidores, a DICAP envia para os gestores a relação dos cursos externos, com informações como conteúdo programático, carga horária, período de realização e nesse momento o gestor pode indicar a quantidade de servidores de sua unidade que necessita do curso. Quanto aos cursos internos o gestor apenas valida ou não a listagem solicitada e retorna à DICAP por e-mail, que irá quantificar essas informações e consolidar o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT). A DICAP consolida as informações e realiza reuniões com a Alta Administração para apresentação e aprovação das necessidades dos servidores.</p>
<p>b) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar de que forma a concepção dos programas de capacitação e desenvolvimento levam em consideração as necessidades da organização e das pessoas.</li> </ul>	<p>Com base no LNT é planejado o Programa de Capacitação com indicação da forma de realização dos cursos que podem ser: presencial (contratado externo, contratado <i>in-company</i> e interno) e EAD (contratado externo). Os cursos contrato <i>in-company</i> são concebidos a partir de uma quantidade significativa de servidores com o intuito de reduzir o custo da capacitação.</p>
<p>c) Como são identificados e preparados os novos</p>	<p>A SF não tem uma prática de gestão estruturada para identificar e/ou preparar líderes sucessores, porém há ações pontuais com foco em desenvolvimento de líderes onde gestor atual e possível</p>

<p>líderes e os sucessores para os líderes atuais?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar o papel da direção no desenvolvimento de líderes da organização.</li> </ul>	<p>sucessor são convidados a participar. A adesão para esse tipo de treinamento é baixa.</p> <p>Há processo seletivo interno para cargos de direção, porém, a seleção não é atrelada ao Programa de Capacitação e Desenvolvimento da SF.</p>
<p>d) Como a eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento é avaliada?</p>	<p>As avaliações dos programas de capacitação acontecem em três níveis, mas não são realizados em todos os cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível 1 = <u>Avaliação de Reação</u>: é realizada em todos os cursos por meio de formulário impresso ou enviado por <i>e-mail</i> no último dia do curso;</li> <li>• Nível 2 = <u>Avaliação de Resultados</u>: é realizada após um mês do término do curso em uma reunião onde são convocados os treinandos, os gestores destes, o representante da comissão de capacitação e o gestor da DICAP. Neste caso é feita uma entrevista semi-estruturada em que são levantados dados práticos sobre a importância do curso nos trabalhos diários da unidade, inclusive levantando questões como diminuição de prazos, extinção de retrabalho e consequências do curso finalizado. Essa avaliação é feita para os cursos contratados externos ou <i>in-company</i>;</li> <li>• Nível 3 = <u>Avaliação do Programa de Capacitação</u>: é realizada com os gestores de divisão e de departamento que no início de cada ano avalia de forma integrada os cursos realizados no ano anterior pelos seus servidores, fazendo um balanço geral da capacitação e das melhorias que ela trouxe na prática.</li> </ul>
<p>e) Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira.</li> </ul>	<p>Em relação ao desenvolvimento profissional, a SF tem Plano de Carreira que inclui os requisitos de cada cargo, inclusive treinamentos atrelados ao Programa de Capacitação. A cada dois anos os servidores tem a possibilidade de avançar no Plano de Carreira.</p>

Fonte: Secretaria Municipal de Finanças da Prefeitura do Município de São Paulo (2015)

Em relação ao aspecto “a” a prática realizada pela SF apresenta pontos fortes como a continuidade da prática que ocorre desde 2005 e a agilidade que o uso da tecnologia *on-line* confere na captação das demandas para a consolidação do Levantamento das Necessidades de Treinamentos (LNT). A participação dos servidores no processo, assim como da liderança direta, também é considerada ponto forte. A prática não apresenta forma sistematizada de aprendizado e tampouco apresenta melhorias, advindas ou não de aprendizado, no decorrer dos últimos anos de aplicação. A prática é vinculada a uma Política Institucional, conferindo coerência com a estratégia da organização, a cooperação é evidenciada com a participação de todas as unidades que compõem a SF, que são co-responsáveis pelo realização do Programa. No entanto, a prática não apresenta inter-relacionamento com outras práticas de gestão que poderiam apoiar o LNT. Exemplos de práticas de gestão que podem ter inter-relacionamento com o LNT: Pesquisa de Clima Organizacional, Planejamento Empresarial, Avaliação de Competências/Desempenho, entre outras.



O aspecto “b” apresenta bom enfoque e adequação, tendo como pontos fortes a oportunidade de realização de cursos externos (de mercado) e a construção de treinamentos internos, demonstrando a gestão do capital intelectual da SF. A concepção dos treinamentos não apresenta forma sistematizada de aprendizado e tampouco apresenta melhorias, advindas ou não de aprendizado, no decorrer dos últimos anos de aplicação.

Em relação ao aspecto “c” a SF não apresenta padrão gerencial para identificar e/ou desenvolver futuros líderes. Ações de treinamentos desenvolvidas para esse fim são pontuais, não demonstrando abrangência necessária para a efetiva obtenção de resultados.

O aspecto “d” apresenta como ponto forte a aplicação diversificada de avaliação dos treinamentos, possibilitando à organização avaliar, entre outros itens, o conteúdo do curso, desempenho do instrutor, desempenho do treinando e efetividade do processo de capacitação e desenvolvimento.

Para o último aspecto requerido por este item “e” a SF apresenta o Plano de Carreira que auxilia o servidor em seu desenvolvimento profissional. Para o desenvolvimento integral, como indivíduos ou cidadãos, a SF não apresenta práticas sistematizadas, portanto, tem como oportunidades de melhorias a implementação de práticas voltadas para orientação ou aconselhamento de carreira (como exemplo de práticas podem ser implementadas *coaching*, *mentoring*, *teambuilding*, trabalhos voluntários, entre outros).

## 5. Considerações finais

Tendo como objetivo geral “identificar oportunidades de melhoria no processo de capacitação e desenvolvimento da Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico para adequar o processo aos requisitos do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)” e como objetivos específicos: caracterizar o processo de capacitação e desenvolvimento da Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico e correlacionar com os requisitos do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) referentes ao processo, considera-se que foram atingidos, pois, iniciando-se pelos objetivos específicos, foram apresentadas as características do processo de capacitação e desenvolvimento da SF, assim como a sua correlação com os aspectos requeridos no Item 6.2 do MEG.

Conforme sinalizado no capítulo anterior, conclui-se que o Programa de Capacitação da SF apresenta alguns pontos fortes em relação ao fator Aplicação, porém apresenta diversas oportunidades de melhorias, principalmente em relação aos fatores Enfoque, Aprendizado e Integração.

De forma geral, acredita-se que as oportunidades de melhorias possam trazer maior agilidade e proatividade ao processo de capacitação e desenvolvimento, obtendo-se dessa forma, maior satisfação às partes interessadas e efetividade para a organização como um todo.

## Referências

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.

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

EBOLI, Marisa. *Educação corporativa e desenvolvimento de competências*. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2013.

FERRAZ, Célia Marcondes. *Universidades Corporativas*. In: BOOG, Magdalena e BOOG, Gustavo (coord). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Operações – vol. 2*. São Paulo: Gente, 2002.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. *Crterios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

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.

PACHECO, Luiza; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria de. *Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu [et al.]. *Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de estão*. São Paulo: Saraiva, 2010.

SÃO PAULO (Município). *Portaria SF nº 112, de 31 de agosto de 2006*. Aprova o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Finanças - SF. Publicado no DOC de 01/09/2006, Pág.22.

SÃO PAULO (Município). *Decreto-Lei nº 333, de 27 de dezembro de 1945*. Reorganiza a estrutura administrativa da Prefeitura instituindo Secretaria e dando outras providências. Publicado no DOC de 28/12/1945, Pág.21.

SÃO PAULO (Município). *Decreto nº 47.543, de 3 de agosto de 2006*. Delega competência aos Secretários Municipais para dispor sobre a organização e o funcionamento das respectivas Secretarias, nas condições que especifica. Publicado no DOC de 04/08/2006, Pág. 1.

SÃO PAULO (Município). *Decreto nº 47.549, de 4 de agosto de 2006*. Dispõe sobre a reorganização da Secretaria Municipal de Finanças e altera a denominação, a lotação e a forma de provimento dos cargos em comissão que especifica. Publicado no DOC de 05/08/2006, Pág.1.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.