



**CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA**

ELIARA CIBELLE MARTINS DINIZ DA SILVA

**AS POSSIBILIDADES PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA NO MUNDO DO TRABALHO PÚBLICO**

Divinópolis
JUNHO 2022

ELIARA CIBELLE MARTINS DINIZ DA SILVA

**AS POSSIBILIDADES PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
NO MUNDO DO TRABALHO PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre/Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientador: Vandeir Robson da Silva Matias

Divinópolis
JUNHO 2022

S586p Silva, Eliara Cibelle Martins Diniz da

As possibilidades para a formação profissional e tecnológica no mundo do trabalho público. / Eliara Cibelle Martins Diniz da Silva – Belo Horizonte, 2022.
117 p. : il.

Orientadora: Prof. Dr. Vandeir Robson da Silva Matias.

Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Campus Divinópolis, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT), 2022.

1. Educação Profissional e Tecnológica. 2. Gestão Pública. 3. Cidades Inteligentes. 4. Discurso Organizacional. I. Matias, Vandeir Robson da Silva. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título

CDU: 351:377

Bibliotecária Responsável Maria Inês Passos Pereira Bueno CRB-6:2805

**CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS**

**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

ELIARA CIBELLE MARTINS DINIZ DA SILVA

**AS POSSIBILIDADES PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
NO MUNDO DO TRABALHO PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre/Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em **dia** de **mês** de **ano**.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Vandeir Robson da Silva Matias
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
Orientador

Prof. Dr. Matusalém de Brito Duarte
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

Profa. Dra. Alexandra do Nascimento Passos
Centro Universitário UNA

Dedico este trabalho às pessoas essenciais na minha trajetória:

À minha avó e minha mãe, Nina e Eliane;

Ao meu esposo e nosso filho, Ricardo e Bento;

À todos os meus professores.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo que tem me permitido viver e ser;

Sou eternamente grata a minha avó e a minha mãe, Nina e Eliane, por acreditarem incondicionalmente em mim. Sei que vocês fizeram o melhor que podiam, com base no que também receberam. Ao meu filho, Bento Francisco Martins Diniz Silva César, que me escolheu como mãe e assim me deu a maior e melhor responsabilidade desta vida, criar um ser humano. Ao meu esposo, Ricardo Guimarães Silva César, meu verdadeiro parceiro de vida que faz com que os projetos e sonhos tenham cara de amor; Ao meu orientador, prof. Dr. Vandeir Robson da Silva Matias, pela disponibilidade e paciência na condução deste trabalho, sem ele nada disso seria possível; Aos membros da banca examinadora de qualificação e de defesa, prof. prof. Dr. Matusalém de Brito Duarte e Prof. Dra. Alexandra do Nascimento Passos, que trouxeram contribuições fundamentais para a construção deste trabalho; Agradeço à Geórgia Ribeiro Rocha, diretora do Centro Integrado de Operações da Prefeitura de Belo Horizonte (COP-BH), que foi durante toda nossa jornada de trabalho uma fonte inesgotável de conhecimento e que fez de mim uma profissional melhor; Aos meus colegas de trabalho pelo companheirismo e pela relação tão respeitosa; À todos os sujeitos participantes desta pesquisa, gestores do COP-BH, pela disponibilidade em várias etapas necessárias à realização da pesquisa; Aos tantos outros sujeitos que fazem parte do meu cotidiano, pelas vivências e experiências coletivas.

Meu estado de espírito sintetiza esses dois sentimentos e os supera: sou pessimista
com a inteligência, mas um otimista com a vontade”
(GRAMSCI, 2005)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar as possibilidades para a formação profissional e tecnológica no mundo do trabalho público. Tem como objetivo geral analisar políticas de formação continuada em um espaço não formal de educação visando implementar um programa de qualificação para o servidor público do Centro Integrado de Operações de Belo Horizonte (COP-BH), através de da realização de workshops de formação. A construção teórica desenvolvida aborda a administração pública analisando os modelos de gestão da administração pública no Brasil, a gestão pública brasileira e a formação profissional dos servidores. Além disso, o tema da Gestão por competências no âmbito das cidades inteligente e as possibilidades da formação profissional no contexto da Educação Profissional e Tecnológica. A pesquisa tem como percurso metodológico hipotético-dedutivo. Quanto aos meios a pesquisa foi bibliográfica e documental. O Produto Educacional proposto é um programa de formação, para os servidores do COP-BH, elaborados em módulos a partir da abordagem do design thinking. O produto foi avaliado de maneira satisfatória para os gestores do centro.

Palavras-Chave: Educação Profissional e Tecnológica. Gestão Pública. Cidades Inteligentes. Discurso Organizacional.

ABSTRACT

The present work aims to identify and analyze the possibilities for professional and technological training in the world of public work. Its general objective is to analyze continuing education policies in a non-formal education space in order to implement a qualification program for the public servant of the Belo Horizonte Integrated Operations Center (COP-BH), through training workshops. The theoretical construction developed addresses public administration by analyzing the management models of public administration in Brazil, Brazilian public management and the professional training of civil servants. In addition, the topic of Management by competences within the scope of smart cities and the possibilities of professional training in the context of Vocational and Technological Education. The research has a hypothetical-deductive methodological path. As for the means, the research was bibliographic and documentary. The proposed Educational Product is a training program for COP-BH servers, developed in modules based on the design thinking approach. The product was satisfactorily evaluated by the center's managers.

Keywords: Professional and Technological Education. Public Management. Smart Cities. Organizational Discourse.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Nuvem de palavras dos conceitos de Cidades Inteligentes	37
Figura 2 -Dendograma dos conceitos de Cidades Inteligentes	38
Figura 3 - Arquitetura de sistemas de gerenciamento	39
Figura 4 -Definições das variáveis de competência	40
Figura 5 - Foto do Centro Integrado de Operações de Belo Horizonte	51
Figura 6 - Instituições ocupantes da SCI.....	51
Figura 7 - Nuvem de palavras do decreto de competência	54
Figura 8 - Núcleos Formativos.....	60
Figura 9 - Proposta de agendas de formação	64
Figura 10 – Proposta de sequência didática	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 –A Evolução sobre o conceito smart city no Mundo.....	33
Quadro 02 – Classes dos conceitos smart city.	38
Quadro 03 – Estrutura organizacional e competências do COP-BH.....	52
Quadro 04 – Qualificação dos gestores.....	55
Quadro 05 – Etapas e ações realizadas com base no design thinking.....	60
Quadro 06 – Propostas de formações por competências do COP-BH.....	62
Quadro 07 – Propostas de formações por competências do COP-BH.....	67
Quadro 08 – Avaliação dos gestores em escala de likert.....	68
Quadro 09 – Avaliação dos gestores.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BHTRANS: Empresa de transportes e Trânsito de Belo Horizonte

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

COP BH: Centro Integrado de Operações da Prefeitura de Belo Horizonte

PROFEPT – Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica

SCI: Sala de Controle Integrado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Justificativa	17
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.1 Objetivos específicos	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 A administração pública no brasil: modelos de gestão e impactos para os servidores	18
2.1.1 Modelos de administração pública	19
2.1.2 Gestão de pessoas na administração pública.....	24
2.1.3 A formação profissional e técnica do servidor público.....	28
2.2 Gestão por Competências no contexto cidades inteligentes	32
2.2.1 Cidades inteligentes: conceitos e serviços	32
2.2.2 Gestão por competências: no contexto do serviço público	40
2.3 Educação Profissional e Tecnológica: possibilidades para a formação no trabalho.....	42
2.3.1 Trabalho como princípio educativo.....	43
2.3.2 Educação no espaço não formal: estratégias para formação no trabalho.....	46
3 METODOLOGIA.....	47
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4.1 O COP-BH	50
4.2 Estrutura organizacional e perfil dos gestores	51
4.3 Demandas de conhecimento do trabalho	53
5 PRODUTO EDUCACIONAL: ferramenta de formação continuada	57
5.1 PE: etapas de desenvolvimento	59
5.2 Núcleos formativos	60
5.3 Workshop de formação.....	63
5.4 Sequência didática	64
5.5 Avaliação dos gestores	67
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL	79
APÊNDICE B – ENTREVISTAS	82
APÊNDICE C – PESQUISA DE SATISFAÇÃO	112

1 INTRODUÇÃO

As transformações nos processos de produção ocorridas nas últimas décadas, provenientes dos novos moldes de organização da produção e da relação entre o capital e o trabalho moldaram tanto o mercado quanto o mundo do trabalho, que vivem uma profunda transformação passando a exigir um trabalhador que seja cada vez mais qualificado, proativo e polivalente. Embora, esse seja um retrato da realidade da administração dos bens privados, é possível observar que esse fenômeno atinge a administração pública. Nesse processo a máquina pública, utiliza-se de estratégias bastante semelhantes aos das empresas privadas para gerir seus recursos e de maneira gradativa, mas pontual. Substitui o modelo de gestão tradicional, o burocrático, pelo modelo de gestão gerencial.

Nesse contexto, a profissionalização do serviço público, com a utilização das ferramentas de gestão, cria a ideia que o desenvolvimento da administração pública deve estar ancorada na existência de um conjunto de capacidades técnicas e gerenciais que objetivam a prestação de um serviço público mais eficiente. Nesse processo, passa-se a exigir que o servidor público se encontre alinhado com essa nova perspectiva de gestão gerencial.

Observa-se então, que uma incitação da profissionalização da Administração Pública brasileira, ancorada nos postulados constitucionais e nas mudanças impostas ao serviço público nas últimas décadas, com destaque, as alterações implementadas pela Reforma do Estado de 1995 ¹ no Brasil, refletem um consenso que o desenvolvimento econômico de um país está intimamente relacionado à qualidade da administração do bem público. Para Kliksberg (1998), é necessário que os agentes públicos sejam capacitados em vários campos, tais como, Ciências do Estado, formulação de políticas públicas e resolução de problemas e conflitos da sua área de atuação.

Quando se fala em servidor público, faz-se necessário pontuar que, ele é o agente ocupante de cargo público. Nesse contexto, Di Pietro (2010) categoriza o servidor, considerando a subordinação desse à máquina pública: em primeiro lugar temos os servidores estatutários, titulares de cargos públicos, com regime legal

¹ O Brasil teve duas grandes reformas administrativas significativas. Em 1937, durante o Governo de Getúlio Vargas, camada de burocrática e em 1997, no governo de Fernando Henrique Cardoso com a designação de gerencial.

próprio; o seguinte são os empregados públicos subordinados à Consolidação das Leis Trabalhistas, e por fim os servidores temporários que exercem uma função pública por um prazo determinado.

A nova configuração do mundo do trabalho público deseja que os servidores já venham prontos de casa, que tenham condições de realizar multitarefas assim como adaptáveis, criativos e dispostos. Nesse sentido, essa pesquisa levanta as seguintes questões:

- a) De que modo o ambiente para o desenvolvimento profissional dos estatutários, na administração pública, é favorável?
- b) Como o modelo atual de gestão na administração pública tem contribuído para a formação profissional do servidor?
- c) De que forma o modelo gerencial tem contribuído para a mobilidade social dos servidores públicos?

Contemporâneo ao discutido nos parágrafos anteriores, foi o movimento econômico que o Brasil vivenciava, após 1980, com a abertura do seu mercado, que trouxe à tona a relação da tecnologia com o crescimento da produção de bens e de serviços. Para lidar com os desafios desses novos modelos, as instituições de Educação Profissional passam a oferecer formações voltadas a um mercado de trabalho cada vez mais tecnológico. E os indivíduos, também, se deslocam no sentido de buscar essas formações, muito embora, a formação dos indivíduos nem sempre aconteçam dentro das instituições de ensino, o aprendizado profissional em muitos casos pode se dar fora dos espaços formais de educação. Forquin (2008) entende que embora a 'escola' seja o espaço primeiro da educação formal, sua limitação está na forma como o saber é sistematizado, como a ação pedagógica intencional e planejada e nesse sentido restringe a experiência de aprendizagem. Nesse contexto a educação não formal assume protagonismo ao aliar a visão ampliada do campo da educação com experiências de aprendizado mais significativas.

Para essa análise, avaliar-se-á as instituições públicas que utilizam o modelo de gestão gerencial, moderno e tecnológico, como os preconizados pelas políticas públicas de *Smart Cities*, ou Cidades Inteligente, sendo o Centro Integrado de Operações de Belo Horizonte (COP-BH) objeto mais detalhado desta análise. E com isso, se pretende levantar as habilidades e competências exigidas para a realização do trabalho específico de um grupo de servidores públicos em uma secretaria

municipal e como o modelo de educação de uma cidade inteligente pode colaborar com essa formação em serviço.

1.1 Justificativa

Ao observar a lacuna existente entre a expectativa do mundo do trabalho público frente à formação do que o servidor possui, bem como as mudanças e incrementos tecnológicos e gerenciais do serviço público, notou-se a viabilidade de elaborar uma sequência didática voltada para a promoção de um programa de qualificação do servidor público, neste especificamente, a formação permanente dos servidores do COP-BH.

Além das lacunas que geraram a oportunidade do projeto, existe a motivação pessoal da autora, servidora pública efetiva da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte que viu, ao longo da sua trajetória profissional, colegas de trabalho com grande desejo de aprender, sendo cobrados para que se desenvolvessem habilidades e competências, mas sem oportunidades próprias, ou franqueadas pelo local de trabalho, de desenvolverem as competências exigidas.

O projeto tem por foco, portanto, apresentar uma estratégia para abarcar as novas habilidades requeridas aos servidores, visando à disseminação de uma educação profissional orientada pelo trabalho e para o trabalho, principalmente alinhada quanto aos conceitos estabelecidos até o momento sobre a educação profissional e tecnológica em ambientes não-formais de educação. Conforme teoriza Libâneo (2013), a demanda de formação atual não está somente na sala de aula. O contexto complexo e de formação geral, que engloba as dimensões culturais, sociais, da educação e da profissionalização, levam os profissionais para além da sala de aula constituindo assim os espaços não-formais de educação.

Ratificando ainda mais a importância do projeto, observou-se que este é precursor ao abordar a relação da educação profissional e tecnológica aos ambientes de cidades inteligentes, o que pode incentivar outros centros a explorarem mais o tema, assim como incentivar servidores de outros ambientes a buscarem qualificação profissional.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar, as políticas de formação continuada de trabalhadores do setor público, visando construir um workshop elaborado para um programa de qualificação para o servidor público do Centro Integrado de Operações de Belo Horizonte.

1.2.1 Objetivos específicos

- (1) Estudar os principais elementos da administração pública brasileira e a educação Profissional, da educação profissional e tecnológica e das cidades inteligentes;
- (2) Levantar as habilidades e competências previstas por instrumentos legais e as exigidas pelos gestores públicos;
- (3) Criar um produto aderente às necessidades do universo de pesquisa com um formato que possibilita a formação permanente do servidor;
- (4) Analisar o impacto da sequência didática elaborada, para o desenvolvimento da educação profissional dos servidores do Centro Integrado de Operações de Belo Horizonte, pela percepção dos gestores públicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente etapa visa relacionar os temas que serviram de base para elaboração deste trabalho. Nesse sentido fez-se necessário primeiro tratar dos modelos de administração pública, as políticas de gestão de recursos humanos no mundo do trabalho público e o impacto dos modelos e das políticas de gestão na formação dos servidores. Em segundo tratamos de bases conceituais de educação profissional e tecnológica, as políticas de formação continuada em um espaço.

2.1 A administração pública no Brasil: modelos de gestão e impactos para os servidores

O presente levantamento bibliográfico visa refletir sobre o modelo de gestão pública atual e suas implicações na vida profissional do servidor. Para isso, foi realizado um levantamento histórico dos modelos de gestão que foram utilizados no Brasil desde a sua fundação enquanto nação. A partir desse desenho histórico, é lançada a apresentação das políticas públicas de gestão de pessoas destinadas aos

servidores.

Como consequência a discussão leva a reflexão acerca das possibilidades de formação do servidor no trabalho, chegando por último a discutir os processos de formação baseados em competências e suas variáveis.

2.1.1 Modelos de administração pública

É fundante entender o papel que a Administração Pública tem nas relações de constituição do conceito de Estado, na relação com outras nações e na vida das pessoas, seja por sua função de centralizar, normalizar e gerir recursos e um território, ou a consequência de sua atuação, que é a busca pelo desenvolvimento da sociedade, pautado em princípios norteadores, tais como, legalidade, moralidade, eficiência, impessoalidade, princípio da supremacia do interesse público, princípio da indisponibilidade e segurança jurídica. Para Alexandrino e Paulo (2005), a Administração pública é o instrumento pelo qual os objetivos do Estado se materializam em ações, e isso ocorre por meio das entidades que a compõe e que, em última instância, é quem de fato dá cabo de concretizar aquilo que preconiza a ciência da Administração Pública. A história da administração pública brasileira está associada aos modelos preexistentes, quais sejam, o patrimonialista, o burocrático e o modelo atual o gerencial.

O modelo patrimonialista tem como principal característica a relação pouco estabelecida entre o público e o privado. Nesse tipo de administração observa-se que o que é público é apropriado pelo governante que o usa como parte da sua propriedade algo que é destinado ao bem público (SETTI, 2011). É possível, através da interpretação dos sucessivos acontecimentos históricos do Brasil colonial e de Portugal, observar que a herança patriarcal e patrimonial serviu para fundar o patrimonialismo no Brasil.

A Coroa Portuguesa sempre evidenciou sua orientação ao capitalismo de Estado, inclusive quando, havia uma proposta de expedição. Essa proposta era submetida ao estamento burocrático. A função do estamento era filtrar, ponderar e elaborar um plano que apresentaria à Coroa quais as compensações que viriam das expedições propostas (FAORO, 1977). Nessa lógica, o capitalismo monárquico português é politicamente orientado e tem sua gênese no patrimonialismo weberiano, formando o “patronato político brasileiro” (ENDERLE; GUERRERO, 2008).

A administração pública do Brasil moderno é fruto do Estado patrimonial de origem Portuguesa. Sua consolidação, em Portugal, e a lógica burocrática estamental² construíram e organizaram a dinâmica colonial do Brasil. Segundo Faoro (1977):

“O mercantilismo empírico português, herdado pelo Estado brasileiro, fixou-se num ponto fundamental, inseparável de seu conteúdo doutrinário, disperso em correntes, facções e escolas. Este ponto, claramente emergente da tradição medieval, apurado em especial pela monarquia lusitana, acentua o papel diretor, interventor e participante do Estado na atividade econômica. O Estado organiza o comércio, incrementa a indústria, assegura a apropriação da terra, estabiliza preços, determina salários, tudo para o enriquecimento da nação e o proveito do grupo que a dirige. (...) O Estado, desta forma elevado a uma posição prevalente, ganha poder, internamente contra as instituições e classes particularistas, e, externamente, se estrutura como nação em confronto com outras nações” (FAORO, 1977, p. 62).

O autor demonstra que a forma de administrar o bem público, utilizando-se de um poder pessoal, acabou tornando-se um entrave para o capitalismo no Brasil desenvolver-se. A dificuldade em separar o bem público do privado tomou conta da vida pública. Esse modelo baseia-se em valores pouco racionais, tais como privilégios, tradição, parentesco e outros que são distintos do proposto pelo modelo burocrático que é a meritocracia. Embora a necessidade de seu entendimento se dê em função de ser ele base para os modelos que o sucederam.

A evolução, no tempo e na história, dos modelos de administração pública, apresenta como característica a própria evolução da sociedade e dos processos de produção e de relação com o mercado, o bem privado e público. A racionalização dos processos de gestão e administração levaram à necessidade de profissionalizar os processos de trabalho e o funcionalismo. Em certa medida, o modelo burocrático é uma resposta para sanar o problema da permeabilidade ilimitada entre o público e o privado (PEREIRA, 2005).

Sobre este assunto Pereira (2005) assim explica:

Com o surgimento do capitalismo e da democracia, estabeleceu-se uma distinção clara entre res pública e bens privados. A democracia e a administração pública burocrática emergiram como as principais instituições que visavam a proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado. Democracia é o instrumento político que protege os direitos civis contra a tirania, que assegura os direitos sociais contra a exploração e que afirma os direitos públicos em oposição ao rent-seeking.

² Os termos “estamento burocrático” e capitalismo político foram cunhados por Raymundo Faoro a partir da análise do seu autor de referência, Max Weber, embora não sejam encontradas menções em suas obras, foi a partir delas que o autor concebeu seus conceitos.

Burocracia é a instituição administrativa que usa, como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção – dois traços inerentes à administração patrimonialista -, os princípios de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional. (PEREIRA, 2005)

Se por um lado observa-se que o modelo burocrático apresenta vantagens frente ao modelo patrimonialista que o precedeu, e entende-se que sua aplicação também é fruto de mudanças em contextos históricos, por outro se observa também que a formalidade e racionalidade, advindas da burocracia, a certa medida podem gerar um engessamento em processos públicos.

A burocracia na administração pública fundamenta-se no pensamento de Max Weber, principalmente na definição de Estado que se utiliza de valores racionais e de bases legais.

Weber (1999) descreve sua ideia de Estado como:

O Estado, do mesmo modo que as associações políticas historicamente precedentes, é uma relação de dominação de homens sobre homens, apoiada no meio de coação legítima (quer dizer, considerada legítima). Para que ele subsista, as pessoas dominadas têm que se submeter à autoridade invocada pelas que dominam no momento dado. Quando e por que fazem isto, somente podemos compreender conhecendo os fundamentos justificativos internos e os meios externos nos quais se apoia a dominação (WEBER, 1999, p.526).

Verifica-se que Estado e administração pública estão relacionados, assim a administração pública burocrática se define com a formalização dos processos de trabalho, a divisão do trabalho, a impessoalidade e a hierarquização. Um ponto de destaque é a utilização da estratégia de seleção de funcionários pela competência técnica, o que levou a uma profissionalização dos funcionários que tinha como horizonte atingir o pleno funcionamento do Estado.

A eficiência organizacional é um dos aspectos centrais do modelo burocrático, muito em função de afirmar-se como vertente de impacto econômico na gestão do país. O modelo prescreve que, para se atingir eficiência administrativa é necessário que as atividades sejam desenvolvidas seguindo certa cartilha, caracterizadas como prescrições formais, facilmente observadas ao avaliar, por exemplo, a alocação racional dos recursos e em especial, na teoria weberiana, a racionalidade ao organizar os trabalhadores na estrutura organizacional.

Se no patrimonialismo os privilégios, as relações de parentesco e o tradicionalismo dominaram as relações de trabalho, o que se pretendia com o modelo

burocrático era a divisão social do trabalho e renda. Nessa esteira, o modelo ajustava as arestas das relações de privilégio através de uma normatização dos fatores envolvidos no trabalho, estabeleceu-se então uma equiparação dos empregados em função das tarefas que desempenhavam, essa equiparação pode ser observada em fatores como, salário e condições de trabalho.

No Brasil, o modelo burocrático foi implantado através da primeira reforma pública da administração em 1936. Segundo Bresser Pereira (1998), a administração pública burocrática ao tentar separar o patrimônio público e o privado apresentou-se como modelo mais aderente ao cenário da época, já que segundo Bresser Pereira (1997) esse tipo de administração “era incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem do século XIX. É fundamental para o capitalismo a distância entre Estado e mercado”.

À medida que o país se desenvolvia economicamente e que a indústria nacional se fortalecia, o Estado precisou criar um aparato para gerir todo o processo, já que foi o próprio Estado o quem financiou o desenvolvimento industrial, em certos setores da economia, como observa GORENDER (2004):

Durante os anos 30, os porta-vozes dos industriais enfatizaram dois pontos: 1º necessidade de financiamento do Estado para a industrialização; 2º criação pelo próprio Estado de núcleos da moderna indústria de base (ferro e aço, produtos químicos, petróleo), cuja construção se achava fora do alcance do capital privado. (GORENDER, 2004, p. 71).

Se o Estado Liberal do século XIX, como avalia Bresser Pereira (1998), foi responsável dar o contorno à administração pública burocrática, já que a certa medida competia à burocracia a função de guardião da racionalidade absoluta. Observou-se que a transição para o Estado social e econômico do século XX deixou uma lacuna na expressão dos desejos e interesses dos cidadãos, que não mais se assentava na noção de racionalidade perfeita, mas sim na construção e na reprodução dos interesses coletivos.

O desgaste do modelo burocrático ficou muito evidente à medida que as demandas do mundo globalizado não eram atendidas dada a ineficiência do modelo. O Estado precisou redefinir seu papel, seu grau de interferência na vida social e econômica e com isso funda-se aí o modelo de administração gerencial (PEREIRA, 2005).

Contudo, o modelo de administração gerencial não é uma invenção do nosso tempo, Foucault (1979; 1987), já o descrevia como o processo onde o Estado, em

contínuo processo de racionalizar suas funções e as implementações tecnológicas no mundo, acabaria por forçar modificações nos processos, técnicas e procedimentos dirigidos à conduta dos homens.

Bresser Pereira (2005) define o modelo gerencial como:

Algumas características básicas definem a administração pública gerencial. É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários são merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos (PEREIRA, 2005, p.28).

Observa-se que, oposto ao modelo burocrático que engessava os processos ao prender-se em demasia aos procedimentos, o modelo gerencial busca fundamentar-se nos princípios da confiança e na descentralização de decisões.

Com a retomada da democracia em 1985, com a eleição de Tancredo Neves como Presidente do país e a Constituição Federal de 1988, houve uma redução das ações da gestão gerencial, atribuída ao conservadorismo burocrático ainda existente e ao tamanho do Estado. Somente em 1995, no segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso, através da Reforma do Estado e da criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), tendo como Ministro José Carlos Bresser Pereira, é que se consolida, no país, o modelo de administração gerencial. Essa reforma propunha então a articulação de vários órgãos da administração pública federal com o objetivo de criar um ambiente onde houvesse interação e cooperação entre os entes, para com isso eliminar de vícios típicos do serviço público, transformar a burocracia do setor público em gerencial tendo o cidadão como foco das ações governamentais (FADUL; SILVA, 2008).

Uma das contribuições mais significativas da reforma para o fortalecimento do modelo gerencial foi o delineamento da atuação estatal, chamada também de descentralização administrativa que, entre outras coisas, ao demarcar o espaço de atuação do Estado, dividas as formulações de políticas pública de sua aplicação, cria estruturas executivas dentro dos Estados, com o caráter de ampliar as ações exclusivas do Estado. Ainda, como consequência dessa reforma, observa-se que as novas estruturas executivas ampliam os serviços sociais e científicos prestados, contudo, há uma descentralização dos serviços sociais para estados e municípios.

O modelo de administração pública gerencial, só consegue ser amplamente aplicado se estiver alicerçado em um Estado Democrático de Direto e só pode ser

percebido como fator de valor social se a sociedade a qual se destina consegue exercer a democracia frente à pluralidade e as diferentes formas de construção de condições materiais dos sujeitos. Para Hood e Jackson (1991) o modelo gerencial é uma filosofia de administração, pautada na eficiência e desempenho, tendo como bases as doutrinas, que prescrevem como as ações devem ser praticadas e as justificativas que dão racionalidade à aplicação das doutrinas.

Contudo, existem muitas críticas quanto ao modelo gerencialista, principalmente se olharmos o impacto que o gerencialismo na administração pública causa aos servidores. O poder gerencialista, ao buscar enquadrar o sujeito à necessidade das organizações, reduzir a pessoa em trabalhador e cada trabalhador em um instrumento (GAULEJAC, 2007). (Esse fenômeno aproxima o gerencialismo à definição de ideologia, e como visto na literatura de inspiração gramsciana a visão da questão da ideologia tem com base no conceito de hegemonia.) Diante dessa construção de Gramsci (2001), entende-se a ideologia gerencialista como discurso de finalidade hegemônica. Faria (2011, p. 19) considera o gerencialismo sinônimo de gestão capitalista, sendo ela a base de um “[...] sistema de ideais que, ao mesmo tempo, reproduz a lógica de dominação do capital sobre o trabalho e oferece suporte ‘científico’ para legitimar as ações decorrentes de tal lógica”.

Atualmente as relações interorganizacionais da esfera pública, que antes se organizavam entre os níveis de governo, agora, em face de todas as mudanças das últimas duas décadas, não respondem mais ao paradigma de comando e controle sobre estruturas formais, fazendo com que os governos sejam cada vez mais flexíveis, já que na relação com o privado, o sistema público tem pouco controle, devendo assim, adequar suas estratégias de gestão (RADIN, 2010).

Aprofundando no modelo gerencialista, passa-se a análise da gestão de pessoas na administração pública, avaliando sua condução no modelo patrimonialista, no burocrático e no gerencial.

2.1.2 Gestão de pessoas na administração pública

Uma das faces inerentes à Administração Pública é a utilização adequada dos servidores públicos para a execução das funções próprias do Estado. Como o poder público está constantemente reagindo às questões do contexto em que se insere, fica

evidente que as exigências de eficiência e flexibilidade, próprias da globalização, afetam no processo de gestão do trabalhador público, não somente numa perspectiva salarial, mas nas atribuições e competências que dão corpo a função pública exercida.

Fazendo uma análise histórica do servidor público em relação aos modelos de gestão já apresentados, vemos que no modelo de administração pública Patrimonialista, Fernando Faria Leite (2016) evidencia a simbiose entre o bem público e privado. Nesse processo os servidores públicos nada mais são do que recursos operacionais de propriedade do monarca. Outro ponto apontado pelo autor é que os cargos públicos chegaram a ter um caráter de prebendas, em outras palavras, o trabalho era pouco e o rendimento grande, e a consequência dessa visão é que se observou, no modelo, a corrupção e o nepotismo. Para Faoro (1975), amplia essa análise:

O patrimonialismo, organização política básica, fecha-se sobre si próprio com o estamento, de caráter marcadamente burocrático. Burocracia não no sentido moderno, com o aparelhamento racional, mas da apropriação do cargo – o cargo carregado de poder próprio, articulado com o príncipe, sem anulação da esfera própria de competência. O Estado ainda não é uma pirâmide autoritária, mas um feixe de cargos, reunidos por coordenação, com respeito à aristocracia do subordinado. A comercialização da economia, proporcionando ingressos em dinheiro e assegurando o pagamento periódico das despesas, permitiu a abertura do recrutamento, sem que ao funcionário incumbissem os gastos da burocracia, financiando os seus dependentes (FAORO, 1975, p. 84).

O autor ainda afirma:

“Mas os funcionários ocupam o lugar da velha nobreza, contraindo sua ética e seu estilo de vida. O luxo, o gosto suntuário, a casa ostentatória são necessários à aristocracia. O consumo improdutivo lhes transmite prestígios, prestígio como instrumento de poder entre os pares e o príncipe, sobre as massas, sugerindo-lhes grandeza, importância, força. (FAORO, 1975, p. 85)”

Como se observa, o modelo patrimonialista coloca-se como uma representação, no campo da administração pública, do poder real, diferenciando quem detém o poder de quem é governado.

Contudo, a sucessão para o modelo burocrático, no que diz respeito à gestão de pessoas, não alcançou a realização histórico-concreta no Brasil, pois se observou a prevalência ainda de valores próprios do patrimonialismo, tais como o clientelismo e outras formas de dominação tradicional.

Avançando sob o modelo burocrático, sua orientação quanto à gestão de pessoas, apresentava uma nova visão sobre os servidores públicos, a necessidade de profissionalização para o trabalho público, domínio de técnica e que deveriam estar

submetidos a uma hierarquia. Nesse processo, a ideia de carreira pública tomou corpo e os princípios aos quais um servidor deveria estar submetido, como a impessoalidade e a formalidade, tornaram claros que a lógica da racionalidade e da legalidade se define, agora, como o novo norte da atuação profissional (BRESSER-PEREIRA, 1998; PACHECO, 2002).

Contudo, a literatura evidencia que o modelo burocrático, não consegue dar conta, das exigências de eficiência agilidade e flexibilidade na gestão pública. Loureiro e Azevedo (2003) apontam que a utilização do modelo burocrático na gestão de pessoas, como aplicado no processo de recrutamento e seleção, nos critérios de avaliação desempenho e nos controles dos servidores, não resultam em uma melhor prestação do serviço público. Concorde-se que, embora sejam pouco aderentes aos novos processos de gestão e de informações, ainda são encontrados nas instituições públicas (PAES DE PAULA, 2005; SECCHI, 2009).

O modelo gerencial traz, na perspectiva da atuação do servidor público, outros critérios de seleção, avaliação e controle, que diferem em partes dos modelos anteriores, mas que em análise, principalmente no cenário brasileiro, impactam mais na carreira do servidor do que propriamente na gestão e na prestação de serviços públicos.

Para que a Administração Gerencial seja amplamente aplicada, era necessário uma reengenharia do serviço público, a priorização de atividades estratégicas de atendimento à atividade fim do Estado, e para colocar isso em prática, lançou-se mão da terceirização de serviços, uma alternativa de contratação de serviços de empresas privadas, que na origem propunha a execução de atividades de apoio, mas que com o passar do tempo foi utilizada como estratégia pública para a redução de gastos públicos com a folha de pessoal. Os principais setores que passaram por esse processo foram os serviços de limpeza, segurança, informática, telefonia e concursos públicos (SANTOS, 2004).

As críticas quanto a esse modelo de gestão, se dão em função do impacto que causou no mundo do trabalho público frente ao critério de redução de impacto econômico que pretendia causar. A precarização do serviço público com a extinção de postos de trabalhos e carreiras, o rebaixamento dos salários, a redução do poder de negociação do servidor advinda da anulação da sua força sindical e a baixa representatividade legal de instrumentos de proteção às condições de trabalho do

servidor, são os principais impactos impostos aos servidores nesse modelo de gestão (CARVALHO NETO, 1997).

O Estado brasileiro gerencialista, não se preocupa com o investimento no quadro efetivo de servidores. Não há políticas públicas de grande alcance que se destinem a valorizar, capacitar, formar e ampliar a capacidade técnica do funcionalismo. Ao contrário, utilizando-se de alternativas menos onerosas, como a terceirização, a contratação de servidores para prestação de serviços por tempo determinado, o servidor tem sua condição de trabalho precarizada. Esse mesmo modelo, dá as condições aos governantes para efetuar privatizações, transferir o patrimônio público para um gestor privado e alterar, sem concordância com os servidores, os direitos e deveres a eles direcionados. Uma das consequências mais visíveis foram às mudanças legais nos critérios de recrutamento e seleção de servidores e na remuneração das carreiras públicas. Nesse contexto, surge também, para executar atividades que não sejam fim do Estado, a alternativa de emprego público em detrimento ao cargo público.

Outro fato importante a se observar é que o modelo gerencial, segundo Paes de Paula (2005), “está diretamente relacionado com a emergência da indústria do management: escolas de administração, as empresas de consultorias, gurus empresariais e a mídia de negócios”. A mesma autora aponta:

Durante os anos 1980 e 1990, os agentes da indústria do management ajudaram a consolidar o movimento gerencialista por meio de um discurso composto pelos seguintes elementos: a crítica das organizações burocráticas e a valorização da cultura do management e a conversão de técnicas e práticas administrativas em “modismo gerenciais”. (PAES DE PAULA, 2005, p. 54).

É imperativo ressaltar que o modelo gerencialista na administração pública adotou práticas comuns à administração privada, como o foco na eficiência e também a gestão de pessoas por competências, estratégia comum para a iniciativa privada, pouco teorizada quando se trata de administração pública, mas que podem ser encontradas como nos estudos de Bruno-Faria e Brandão (2003), Pires et al. (2005), Pantoja, Camões e Bergue (2010).

As mudanças administrativas que o modelo gerencial trouxe, provocaram consequências pesadas no trabalho público. Segundo Chanlat (2002) o servidor público em meio às mudanças da gestão, sofreu com o aumento do desgaste do trabalho, viu refletido através de leis, à falta de reconhecimento e a desqualificação pública com que a administração gerencial trata o mundo do trabalho público.

A gestão por competências é uma metodologia para gestão de pessoas, que estabelece objetivos, metas e processos de organização e com isso busca melhorias de desempenho desenvolvimento das organizações (GRAMIGNA, 2007). Como consequência observa-se que esse modelo auxilia o trabalhador na busca pelo autodesenvolvimento e permite ao gestor as informações necessárias para avaliar se os objetivos estratégicos da organização estão sendo atingidos.

Tendo como suporte a fundamentação teórica apresentada, que servirá como alicerce para a análise dos resultados, os objetivos propostos foram de discutir os modelos de administração pública brasileira e seu impacto na gestão de pessoas.

2.1.3 A formação profissional e técnica do servidor público

O mundo do trabalho público no Brasil tem sido cada vez mais influenciado pelo modelo da administração pública gerencialista. Seu impacto na formação profissional e técnica do servidor se traduz em exigências que o gerencialismo impõe ao servidor. Resta saber se as instituições públicas são capazes de promover um ambiente que permita que o servidor desenvolva o perfil definido como o ideal ao modelo. Para isso, antes é necessário evidenciar o que difere o ambiente e o profissional que atuam no gerencialismo, no setor privado e no setor público.

A primeira diferença evidente é a estabilidade, embora o trabalho de maneira geral sofra com as constantes mudanças do mercado, e essas mudanças impactam na vida dos trabalhadores, no serviço público o instituto da estabilidade, tem sido uma questão polêmica quando se trata de abordar questões relativas à qualificação do servidor. Silva (2004), em trabalho que investigava a percepção de trabalhadores jovens, apontou que, frente às vivências da precarização e desemprego, o serviço público tornou-se não uma opção, mas uma saída para a inserção no mundo do trabalho. O que se observa também, é a inserção de profissionais muitas vezes em funções com exigência menor de formação frente aos que os concurseiros apresentam. Podemos analisar com isso, que o serviço público passou a ser objeto de desejo de profissional e que a estabilidade pode permitir a inserção de trabalhadores com formação profissional embora por vezes que os certames não exijam.

A segunda diferença assenta-se na elasticidade institucional. Enquanto os trabalhadores da iniciativa privada gozam de autonomia para realizar suas atividades,

para os servidores públicos há uma restrição que é legal. Para Meirelles (2000) “na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”. (MEIRELLES, 2000, p. 82)

O que o autor evidencia é que à luz do princípio da legalidade³, o servidor só exerce sua função se essa estiverem em conformidade com a lei. O servidor que não observar esse princípio e agir em desacordo com os instrumentos legais, ainda que esteja agindo em favor do interesse público, transforma seu trabalho em ato nulo e ilícito. Para Silva (2015, p.1), “para que a administração possa atuar, não basta à inexistência de proibição legal, é necessário tanto à existência de determinação ou autorização da atuação administrativa na lei”.

Postas estas diferenças, observou-se durante a pesquisa para construção desse referencial teórico que a profissionalização do serviço público, embora seja implementada na vida do servidor, deve ser promovida pelo Estado. Frigotto (2007) afirma que a concretização de um Estado democrático só pode ser realizada quando há interação entre os diversos níveis de administração pública e setores sociais. Nesse sentido, o autor aponta a necessidade de capacitar recursos humanos como estratégia de fortalecimento institucional e de ampliação da capacidade gerencial e operacional.

É importante evidenciar que de maneira geral, as reformas da administração pública realizadas no Brasil tiveram impacto na profissionalização dos servidores, tanto no que tange ao perfil dos profissionais, quanto na configuração da força de trabalho da administração pública federal. O exemplo disso, a Emenda Constitucional (EC) nº 19 de 04 de junho de 1998, que traz a luz o princípio da eficiência, evidencia que a satisfação do interesse público se relaciona com o foco no resultado. Nesta perspectiva, o servidor público passa a ocupar papel de destaque na implementação exitosa de entrega de serviços públicos de qualidade e com isso, fica claro que se fazia necessária a promoção de formação e/ou qualificação dos servidores e gestores públicos. Não por acaso, a mesma Emenda traz em seu bojo a criação das Escolas de Governo (EG).

³ O princípio da legalidade, e os demais princípios, que norteiam o trabalho na administração pública é encontrado na Constituição Federal do Brasil, de 1988, no artigo 37, “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

A definição de EG, pode ser entendida como:

... instituições públicas, criadas com a finalidade de promover a formação, o aperfeiçoamento e a profissionalização de agentes públicos, visando ao fortalecimento e à ampliação da capacidade de execução do Estado, tendo em vista a formulação, a implantação, a execução e a avaliação das políticas públicas (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP), 2011, não paginado).

Ou ainda, segundo Pacheco (2000):

... instituições destinadas ao desenvolvimento de funcionários públicos incluídas no aparato estatal central (nacional ou federal) ou fortemente financiadas por recursos orçamentários. Isto porque sua inserção no aparelho estatal tem fortes implicações para o debate em torno de sua missão, finalidades e desafios (PACHECO, 2000, p. 36).

Pacheco (2000), pontua também as diferenças existentes nos modelos atuais de EG, que se relacionam com as abordagens e metodologias empregadas. Essas diferenças, aliadas a falta de instrumentos legais para normatizar a atuação das escolas, levou à estruturação de vários espaços que se utilizam do termo escolas de governo sem uma base comum de atuação, inclusive um rebatismo das antigas formas de treinamento. Isso se dá, muito em função da lacuna conceitual sobre a autonomia, personalidade jurídica adequada, escopo de atuação, entre outros, que as EG apresentam em sua constituição (MATOS, 2007; FERNANDES, 2013).

O projeto de profissionalização do serviço público, não encontra somente os percalços mencionados acima, sua atuação é marcada pela insipiência ocasionada pelas poucas políticas públicas para o desenvolvimento do servidor público por meio de treinamento e progressão na carreira. De maneira geral, a progressão na carreira, refere-se mais à permanência no cargo do servidor e as gratificações consideram mais o tempo de serviço.

O referencial teórico consultado trouxe, em seu desenvolvimento, as modalidades de formação que são oferecidas pelas instituições públicas como fator de aprimoramento do serviço público. Não foram consideradas, para efeito desse trabalho, as formações que são buscadas de maneira individual pelos servidores. Embora reconheçamos que essa discussão é importante e que a reflexão sobre ela poderia nos ajudar a compreender como a lógica do capital humano subjetiva o investimento do sujeito em si mesmo. Segundo Marconi (2000), o perfil geral dos servidores em todas as organizações públicas é composto por profissionais que detêm conhecimento técnico e específico do seu processo de trabalho, mas esse conhecimento é pouco atualizado. Para Schikmann (2010), há uma evidente ausência de estímulos ao desenvolvimento profissional com percepção remuneratória e

também há uma ausência de mecanismos que premiem o desempenho do trabalho, como expresso em:

Além disso, muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho, e este, por sua vez, está desvinculado dos mecanismos de remuneração. O fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho, no resultado e nos critérios de mérito é refletido pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo pouco estímulo à rotação de funções. (SCHIKMANN, 2010, p.17).

A autora complementa ao dizer que a “política de Gestão de Pessoas”, preconizada pelos planos de cargos e salários, pode levar os servidores à acomodação no trabalho. A autora também observa que os servidores públicos utilizam como progressão na carreira mais o tempo de serviço, já as gratificações relativas à formação são utilizadas como alternativa de aumento salarial. Nesse sentido, o trabalho procurou evidenciar mais os processos de formação oferecidos pela administração pública.

Nesse processo, observa-se então a estruturação das Escolas de Governo como estruturas de qualificação do servidor para o trabalho. Direcionando sua aplicação às temáticas gerenciais, típicas do modelo gerencialista, como a gestão por competências, gestão de pessoas, mapeamento de processos entre outras. Constata-se que a metodologia utilizada para a formação para o trabalho nestes espaços é enraizada no conceito de competência, muito em virtude de tal termo ser amplamente utilizado quando se trata de reforma gerencial. Seu percurso de construção conceitual, encontra fontes na corrente teórica de estudiosos franceses, como Zarifian (1996), que em resumo relaciona a competência aos feitos das pessoas considerando as condições dos ambientes de trabalho.

Dutra (2004), entretanto, avalia que a competência deve ser considerada como a capacidade que o profissional tem de atingir os objetivos propostos pela instituição, mas sem perder a relação que a competência possuiu com outras temáticas relativas à qualificação como o conhecimento, habilidade e atitude. E para que a gestão por competências seja efetiva é necessário que a formação gerencial reflita os conhecimentos, habilidades e atitudes do desempenho profissional.

Com isso, a gestão por competências no serviço público, tem se fundamentado como norteador de programas de educação profissional e de gestão das relações de trabalho. Alguns defensores da sua aplicação justificam sua utilização considerando que o modelo é o mais adaptável às demandas de eficiência impostas ao setor público.

Nesse sentido, o próximo item tratará da gestão por competências no setor público, a relação com o servidor, seu potencial e suas limitações.

2.2 Gestão por Competências no contexto cidades inteligentes

O COP-BH surge no contexto das cidades inteligentes, portanto o objetivo deste item é apresentar conceitos sobre cidades inteligentes e sua possibilidade como ferramenta pública, que além de contribuir para a gestão integrada de serviços aos cidadãos, pode ser utilizada como estratégia de qualificação do serviço oferecido por meio da capacitação dos agentes públicos na realização dos seus trabalhos. Com isso, espera-se contribuir para fundamentar melhor a utilização das cidades inteligentes na gestão de operações dos serviços urbanos.

2.2.1 Cidades inteligentes: conceitos e serviços

O conceito de cidade inteligente encontra duas variáveis na literatura. Uma relaciona o conceito às tecnologias da informação e comunicação (TIC), como demonstram Weiss, Bernardes e Consoni (2015) ao relacionarem o conceito de cidade inteligente com a evolução TICs, sendo antecedido pelo período da cidade digital. A outra trata das construções sociais das pessoas no contexto urbano, como argumenta Marsal-Llacuna et al. (2015), que a função da cidade inteligente é tornar o serviço mais efetivo e contribuir para a cooperação e competitividade no mercado, tanto público quanto privado.

Para Neirotti et al. (2014), para que uma cidade se torne de fato uma inteligente, a administração pública deve construir o conceito de inteligência de uma cidade, entender as questões específicas do território, porém buscar possibilidades de benchmarks em nível internacional e encontrar oportunidades de melhoria. Com isso, Hollands (2008) complementa que, a TIC como ferramenta única, não é capaz de tornar uma cidade inteligente, e que sua função seja direcionada à sociedade, inserindo os cidadãos nas decisões e políticas voltadas à melhoria local.

O fato é que a construção do conceito de cidades inteligentes veio de uma evolução teórica sobre os conceitos, Albino, Berardi e Dangelico (2015), identificaram os principais pontos da evolução desse conceito, que pode ser visto no Quadro 01, “A Evolução sobre o conceito smart city no Mundo”:

Quadro 01- “A Evolução sobre o conceito smart city no Mundo

Ano	Pesquisador	Definição de cidade inteligente
1999	Não Referenciado	O termo “ <i>smart city</i> ” foi primeiramente mencionado em 1999. Naquela época, o foco era sobre o significado das novas TIC no que diz respeito a infraestruturas modernas envolvendo cidades.
2000	Hall	São cidades que monitorizam e integram as condições de suas infraestruturas urbanas, sejam pontes, viadutos, estradas, túneis, trens, metrô, aeroportos, portos, prédios, tendo como objetivo a melhor utilização e otimização dos seus recursos, planejando atividades de manutenção preventiva e monitorar os aspectos de segurança e maximizando os serviços aos seus cidadãos.
2007	Giffinger et al.	São cidades com bom desempenho na economia, governança, mobilidade, meio ambiente, pessoas e modo de viver. O conceito é estruturado sobre a combinação de ações inteligentes entre os cidadãos, gerando soluções inteligentes que permitem que cidades desenvolvam e busquem o melhoramento da qualidade dos serviços fornecidos na cidade.
2009	Eger	São comunidade inteligente, que buscam por implementar soluções conscientes em tecnologia, para resolver suas necessidades sociais e empresariais, focando na construção de infraestruturas de banda larga de alta velocidade, e com isso gerando oportunidades associadas à reconstrução e a renovação de suas cidades. O principal foco nesse conceito não corresponde à adoção/implementação da tecnologia, mas sim a promoção do desenvolvimento econômico e o crescimento da oferta de empregos, aumento da qualidade de vida. A tecnologia corresponde ao meio para reinventar as cidades para uma nova economia em sociedade.
2010	Chen	São cidades que aproveitam os seus recursos de comunicações e sensores existentes, para otimizar a infraestrutura elétrica, de transporte e de outras operações logísticas existentes e de apoio da dinâmica do território urbano, melhorando a qualidade de vida de todos nas cidades.
2010	Harrison et al.	São cidades aonde ocorre a conexão da infraestrutura física, infraestrutura de TI, infraestrutura social e a infraestrutura de negócios com o objetivo de alavancar a inteligência coletiva da cidade.
2010	Washburn et al.	São cidades aonde os usos de tecnologias de computação inteligentes são utilizados para ser o diferencial em pontos críticos da infraestrutura e dos serviços, que incluem administração, educação, saúde, segurança e serviços públicos, e transporte, sendo todos interconectados e eficientes.

Ano	Pesquisador	Definição de cidade inteligente
2011	Caragliu <i>et al.</i>	Uma cidade é inteligente quando ocorrem investimentos em capital humano e social, assim como nos itens tradicionais como, por exemplo, o transporte, e na modernização (infraestrutura de informação e comunicação), pois se entende que esse investimento corresponde ao combustível para o crescimento sustentável da economia moderna e de alta qualidade de vida, com uma boa gestão dos recursos naturais, através de uma governação participativa.
2011	Gartner	Uma cidade inteligente é baseada em trocas inteligentes de informações que fluem entre os seus muitos subsistemas existentes dentro do território. Este fluxo de informação é analisado e traduzido para o cidadão e os serviços comerciais. A cidade vai agir sobre este fluxo de informação para fazer seu ecossistema mais amplo, mais eficiente e sustentável. O intercâmbio de informações é sustentado em uma operação gerenciada por uma governança inteligente projetado para tornar a cidade sustentável.
2011	Nam e Pardo	Uma cidade inteligente difunde informações em sua infraestrutura física para melhorar as conveniências, facilitar a mobilidade e eficiência, economizar energia, melhorar a qualidade do ar e da água, identificar problemas e atuando sobre eles com agilidade, recuperar rapidamente casos de desastres naturais, recolher dados para melhorar as tomadas de decisões críticas, implantar pesquisas eficazes e compartilhar dados para permitir a colaboração entre entidades e domínios.
2011	Komninos	Cidades inteligentes são territórios com alta capacidade de aprendizagem e inovação, que é construído na criatividade da sua população, suas instituições de criação de conhecimento, e sua população, sua infraestrutura digital para comunicação e gestão do conhecimento.
2011	Thite	Cidades criativas ou cidades inteligentes são aquelas destinadas a incentivar a economia criativa através do investimento em qualidade de vida que por sua vez atrai trabalhadores do conhecimento para viver e trabalhar em cidades inteligentes. São locais que se destaca pela vantagem competitiva, e, portanto, as pessoas deslocam-se para as regiões que podem gerar e atrair os talentos.
2011	Thuzar	Cidades inteligentes são cidades do futuro com políticas de desenvolvimento urbano sustentável, aonde todos os seus habitantes, incluindo as pessoas mais desprovidas de recursos, possam viver bem com condições de se desenvolverem e buscarem melhorar as suas condições, através de oportunidades de emprego, desenvolvimento educacional, moradia, e aonde as suas condições em viver em sociedade são preservadas. Cidades inteligentes são cidades que possuem elevada qualidade de vida, aonde se defende um desenvolvimento económico sustentável através

Ano	Pesquisador	Definição de cidade inteligente
		investimentos em infraestrutura tradicional e inovadora, comunicação humana.
2012	Bakici <i>et al.</i>	São cidades como uma dinâmica avançada e intensiva aonde a tecnologia de ponta conecta pessoas as informações, obtendo elementos a fim de se criar uma cidade sustentável, mais verde, com comércio competitivo e inovador, e consequentemente com aumento da qualidade de vida.
2012	Barrionuevo <i>et al.</i>	Ser uma cidade inteligente significa usar toda a tecnologia e os recursos disponíveis de forma inteligente e coordenados para desenvolver centros urbanos que são ao mesmo tempo integrados, habitável e sustentável.
2012	Cretu	Duas áreas de estudo: 1) Cidades inteligentes devem fazer tudo relacionado a governança e a economia quebrando paradigmas velhos e construindo novos. 2) Cidades inteligentes corresponde a uma rede de sensores, dispositivos inteligentes, dados em tempo real e integração das TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) em todos os aspectos da vida humana.
2012	Guan	Uma cidade inteligente, de acordo com o ICLEI (<i>International Council for Local Environmental Initiatives</i>), deve estar preparada para fornecer condições para sua comunidade, de maneira saudável e feliz, independente das condições desafiadoras que as tendências econômicas e sociais globais, ambientais pode gerar.
2012	Kourtit e Nijkamp	Cidades inteligentes correspondem ao resultado de estratégias de conhecimento-intensivos e criativos que visam melhorar o desempenho socioeconômico, ecológico, logístico e competitivo das cidades. Tais cidades inteligentes são baseadas em uma combinação promissora do capital humano (ex. força de trabalho qualificada), o capital de infraestrutura (ex. instalações de comunicação de alta tecnologia), o capital social (ex. ligações de rede intensas e abertas) e de capital empresarial (ex. criativa na tomada de decisão e dos assumindo nas atividades de negócio).

Ano	Pesquisador	Definição de cidade inteligente
2012	Kourtiti <i>et al.</i>	Cidades inteligentes têm alta produtividade, uma vez que possui uma proporção relativamente elevada de pessoas altamente educadas, trabalhos voltados à geração de conhecimento, sistemas de planejamento orientados aos resultados e satisfação da sua população, atividades criativas e iniciativas orientadas para a sustentabilidade.
2012	IDA (<i>Intelligent Data Analysis</i>)	Cidade inteligente refere-se a uma entidade local, um bairro, cidade, região ou país pequeno que tem uma abordagem holística para empregar tecnologias da informação com análise em tempo real, que estimula o desenvolvimento económico sustentável.
2012	Lazaroiu e Roscia	Corresponde a uma comunidade de tamanho mediano utilizando a tecnologia de maneira interligado e sustentável, confortável, atraente e segura.
2012	Lombardi <i>et al.</i>	A aplicação da Tecnologia da Informação Comunicações (TIC), com enfoque na educação e no capital humano, capital social e relacional, e as questões ambientais.
2013	Zygiaris	Uma cidade inteligente é entendida como certa capacidade intelectual que aborda vários aspectos socioeconômicos, tecnológicos e inovadores de crescimento. Estes aspectos entendem a cidade inteligente como sendo "verde", no que diz respeito a sua infraestrutura urbana para a proteção do meio ambiente (redução da emissão de CO2), interconectada com a revolução da economia da banda larga inteligente, produzindo uma capacidade de gerar informações de valor agregado, e na transmissão de dados em tempo real da cidade (através de sensores). No que diz respeito a inovação, são cidades do conhecimento e se referem indistintamente a capacidade da cidade em aumentar a inovação baseada em capital humano experiente e criativo.
2014	Marsal-Llacuna <i>et al.</i>	Cidades inteligentes possuem a iniciativa de buscar melhorar desempenho urbano usando dados, Informações e Tecnologias da informação (TI) para fornecer serviços mais eficientes aos cidadãos, para monitorar e otimizar a infraestrutura existente, para aumentar a colaboração entre os diferentes agentes económicos e incentivar modelos de negócio inovadores, tanto para os setores públicos como para os setores privados.

Ano	Pesquisador	Definição de cidade inteligente
2015	Albino <i>et al.</i>	Define que o conceito de <i>smart city</i> tem se tornado incrivelmente popular, uma vez que se utiliza o termo sem a real concepção do seu significado. Aborda também a dificuldade em se chegar a uma definição única para o conceito, uma vez que ser inteligente corresponde a uma visão particular de cada uma das cidades, devido aos seus objetivos particulares, mas destaca que cidades inteligentes são locais aonde se promove uma integração de desenvolvimento entre diferentes aspectos, sejam eles físicos ou virtuais. Em linhas gerais, muitas são as facetas para cidade inteligente, mas que certamente nelas está incluída a qualidade de vida das pessoas em comunidade, assim com o uso da TIC.

Fonte: ALBINO *et al.* (2015, p.8)

Tendo em vista essa ampla gama de conceitos e com o intuito de elucidar as semelhanças que esses conceitos trazem consigo, utilizamos a estratégia de mapear através de uma nuvem de palavras os conceitos. Insta dizer que a análise por meio de nuvem de palavras apresenta um conjunto de palavras agrupadas, organizadas e estruturadas em forma de nuvem. As fontes de diferentes tamanhos representam a importância de cada palavra no texto que serviu de base. Embora seja uma análise lexical mais simples, sua utilização permite a rápida visualização e identificação de palavras-chaves. Podemos na Figura 1 – Nuvem de palavras dos conceitos de Cidades Inteligentes o destaque em infraestrutura, informação, tecnologia, sustentável, qualidade e comunicação.

Figura 1 -Nuvem de palavras dos conceitos de Cidades Inteligentes



Fonte: Elaboração própria

Dando seguimento, realizamos uma análise com base no Método de Reinert, que consiste em classificar de maneira hierárquica e agrupar os conceitos em classes de seguimentos de textos. Essa análise gerou 6 classes, representadas no Quadro 02: Classes dos conceitos smart city, que são:

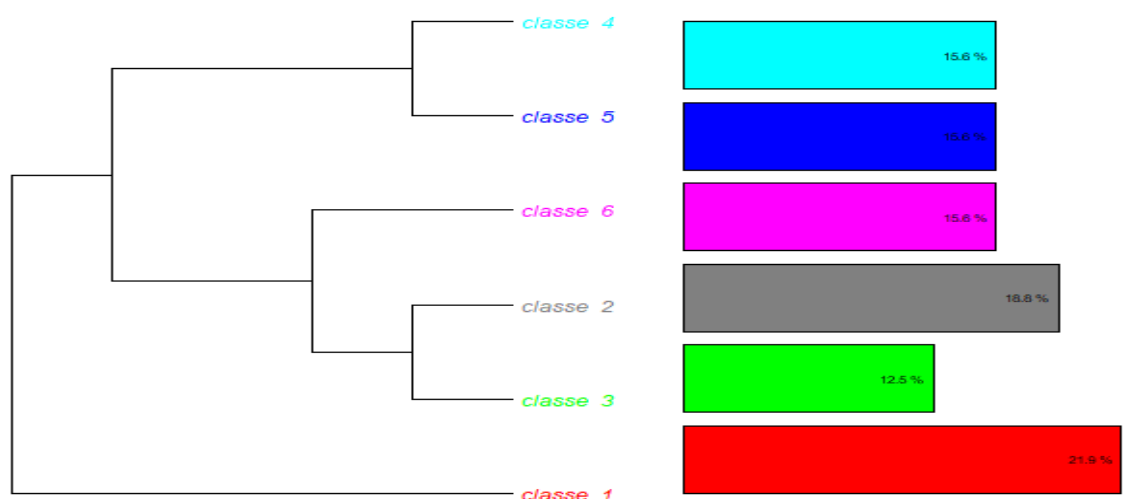
Quadro 02- Classes dos conceitos smart city

Número	Palavras-chave da classe
1	Conhecimento
	Criativo
	Capacidade
2	Qualidade
	Vida
3	Economia
	Comunicação
	Tecnologia
4	Infraestrutura
	Informação
	Transporte
5	Sustentável
	Desenvolvimento
	Recurso
6	Social
	Capital
	Negócios

Fonte: Elaboração própria

Dando seguimento à análise, podemos observar na Figura 2- Dendograma dos conceitos de Cidades Inteligentes, a relação entre as classes realizada nesta etapa é feita da esquerda para a direita.

Figura 2 -Dendograma dos conceitos de Cidades Inteligentes



Fonte: Elaboração própria

No dendograma, o corpus foi dividido em dois subcorpus. No primeiro, obteve-se a classe 6 com predominância 15,60% do total. Neste mesmo subcorpus houve

uma segunda subdivisão, que englobou a classe 3, com 18,80%, e a classe 2 sendo 15,50%. Do outro subcorpus, obteve-se a classe 1, que corresponde a 21,90% das UCE. Já a classe 4 e a classe 5, concentra 15,6% das UCE do corpus total.

O histórico de desenvolvimento do conceito de cidades inteligentes apresentado mostra que o ponto de convergência das definições de cidades inteligentes é a importância das TICs. É imperativo trazer ao debate que o desenvolvimento de tecnologias não é um processo estático, as modernizações são dinâmicas e sua implicação nos modos de produção, na economia e nas interações sociais, acabam por pressionar a adequação do serviço público promovendo a transparência, as melhorias nos serviços e a comunicação entre os atores que atuam nas cidades (DUTTA et al., 2010).

Concordamos que a função das cidades inteligentes como instrumento de gestão de serviços urbanos, depende da adaptação das TICs às necessidades e características de cada cidade. Weiss et al (2015), propõem um framework de sistemas integrados de gerenciamento para as cidades inteligentes (Figura 3).

Figura 3 - Arquitetura de sistemas de gerenciamento



Fonte: Weiss et al.(2015)

Constata-se que os autores ainda pontuam que, a integração entre os sensores e os sistemas computacionais, permitem que a administração pública inove quanto ao enfrentamento dos problemas que afetam as cidades. Com a criação de novos espaços de comunicação entre os cidadãos e o poder público, o gerenciamento das infraestruturas públicas pode ser melhorado, ampliando a governança e os processos

decisórios (WEBBER; WALLACE, 2009).

2.2.2 Gestão por competências: no contexto do serviço público

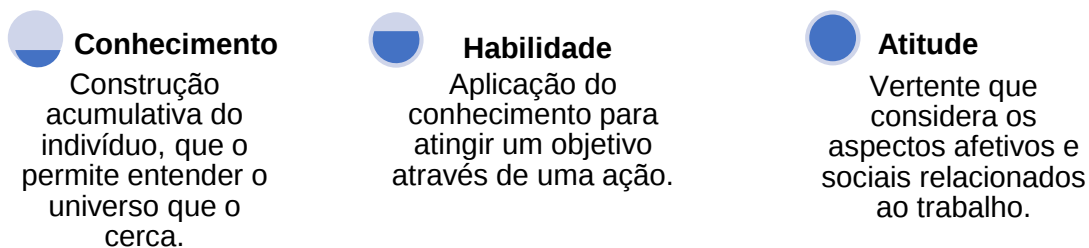
Para a discussão da Gestão por Competências no serviço público é imprescindível conceituar o termo competência. Para Fleury e Fleury (2001) afirmam que o conceito de competência é:

Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, [...] sinaliza a importância de se alinharem às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. (FLEURY E FLEURY, 2001, p. 185)

Os autores constroem o conceito de competência relacionando-o com o arcabouço individual de conhecimentos, habilidade e atitudes, mas que os parâmetros de análise devem responder a necessidade do campo e da atuação profissional. Ao dividir o termo competência em outras três variáveis, para a melhor compreensão é necessário delimitar o que cada uma delas representa.

Para Gramigna (2002), os conceitos podem ser entendidos:

Figura 4 -Definições das variáveis de competência



Fonte: Elaboração própria

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que por análise estaria relacionado com a inteligência e personalidade das pessoas. Para Fleury e Fleury (2001) a competência é o estoque de recursos, que o indivíduo detém. Segundo Brandão e Guimarães(2001), uma organização que decida utilizar a gestão por competências aplicada aos seus funcionários deve orientar seu planejamento, seu sistema de seleção e suas práticas remuneratórias, tendo como horizonte as

competências identificadas como essenciais para a visão organizacional, e um dos processos vitais para essa orientação é a realização de um mapeamento das competências internas.

As dificuldades de se implantar a gestão por competências no serviço público são apontadas por Pires et. al (2005) em virtude de: o recrutamento e seleção de servidores ser realizado por meio de concursos públicos; falta de metodologias para identificação das competências organizacionais e o mapeamento de competências dos servidores; políticas remuneratórias que não permitem o reconhecimento pelo esforço. A certa medida, o que impacta na aplicação da gestão por competências no serviço público são os princípios legais que norteiam a administração pública. Nesse sentido, os autores, indicam como competências possíveis para o setor público: o autodesenvolvimento, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, de construir relacionamentos e de gerar resultados (PIRES, et al, 2005).

Uma das estratégias implementadas nas instituições públicas para vencer os entraves à gestão por competências, é a nomeação por recrutamento amplo de servidores efetivos, também vulgarmente nomeado como “cargo de confiança”. A estratégia cumpre a função de viabilizar o reconhecimento de servidores face ao seu desempenho. Contudo, Pires et al (2005), pontuam:

A adoção do modelo de gestão por competências implica menor peso do critério “relação de confiança” e aumento do peso do critério “competências adequadas” para a investidura no cargo. Trata-se, portanto, da superação gradativa do conceito de “cargo de confiança” e da afirmação do conceito de “cargo de competência” (PIRES et al (2005), pg.33)

Os autores afirmam também que a superação do conceito de cargo de confiança contribuiu para que valores como afinidade, compatibilidade entre personalidades, padrões de comportamento, vinculação pessoal, sejam cada vez menos frequentes e que sejam substituídos por critérios mais profissionais e menos pessoais.

Uma das relações que se pretende estabelecer com esse trabalho é o paralelo entre o desenvolvimento de competências profissionais com o processo de aprendizagem sob a dimensão do conhecimento, da habilidade e as atitudes que são desejadas pela estratégia dos serviços públicos em comparação com o que os servidores apresentam. Ao se definir uma função ou cargo público, as competências que se desejam ou se esperam de tal função, não se encerram somente no que se entende por qualificação profissional, ou seja, os conhecimentos técnicos para o

exercício da função esperam-se também ação, nesse sentido é requerido que os servidores possuam capacidades de prevenção e resolução de problemas, capacidades de lidar com situações imprevisíveis e que compartilhem seus conhecimentos e habilidades com os outros servidores.

Nesse ponto é importante trazer a diferença que existe entre qualificação e competência. A qualificação, conforme lembram Fleury e Fleury (2001a, p.19), é definida pelos “requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação”.

Conclui-se então que, competência profissional não tem seu sentido restrito às ações de capacitação stricto sensu. A organização das instituições, a estruturação e a organização do trabalho, as políticas de remuneração, os modelos de comunicação de valores e crenças, as autoridades e a hierarquia são fatores que operam para estabelecer os comportamentos, as atitudes e as relações entre os profissionais no ambiente de trabalho e esses pontos também devem ser considerados. É a interação entre os fatores orgânicos da instituição com as características de cada trabalhador que definem o resultado das práticas de qualificação que por consequência impactam na competência.

Para Silva e Mello (2013), a maneira como a instituição constrói sua estratégia de organização, divisão do trabalho e a escolha da rota para condução de suas atividades, é condição que precede a implantação do modelo de gestão por competências, sendo nos casos do setor público, um enorme desafio, visto que conjuga com isso as relações de trabalho e dos indivíduos de maneira peculiar.

Com isso, conclui-se que o desenvolvimento de competências profissionais, deve ser conduzido com o objetivo de promover mudanças do indivíduo, proporcionando a ele condições de aprimoramento, adequação profissional, qualificação e reconhecimento pecuniário frente a sua performance, e para que esse desenvolvimento apresente os efeitos esperados é imprescindível que o contexto e o ambiente de trabalho franqueiem essa nova perspectiva da gestão de pessoas.

2.3 Educação Profissional e Tecnológica: possibilidades para a formação no

trabalho

A partir das definições anteriores, fica uma lacuna em como a partir do modelo de gestão da administração pública realizar uma gestão e pessoas baseada na Gestão por competências e com isso oportunizar, no contexto das cidades inteligentes, uma formação para servidores públicos. Uma das possibilidades é utilizar-se da educação profissional e tecnológica realizada em um espaço não-formal de educação. Para compreender a efetividade dessa ação faz-se necessário definir conceitos relativos a essa modalidade de formação.

2.3.1 Trabalho como princípio educativo

Para entendermos os conceitos que envolvem a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), é necessário entender a educação e o trabalho como conceitos materiais e a relação de forças entre esses conceitos. Como menciona Frigotto (2011, p. 35), o trabalho é a atividade vital imprescindível pelo simples fato que é através dele que o ser humano produz sua sobrevivência. Ainda, de acordo com o mesmo, assim como no trabalho, a educação é aligeirada pelos diferentes modos de produção sociais da vida humana.

Em Saviani (2007), observamos a descrição da relação direta entre trabalho e educação. Assim, os seres humanos ao produzir sua existência, são educados pelo próprio processo de trabalho e pelo trabalho social educam-se mutuamente, diz que:

[...] no ponto de partida a relação entre trabalho e educação é uma relação de identidade. Os homens aprendiam produzir sua existência no próprio ato de produzi-la. Eles aprendiam a trabalhar trabalhando. Lidando com a natureza, relacionando-se uns com os outros, os homens educavam-se e educavam as novas gerações. A produção da existência implica o desenvolvimento de formas e conteúdos cuja validade é estabelecida pela experiência, o que configura um verdadeiro processo de aprendizagem. Assim, enquanto os elementos não validados pela experiência são afastados, aqueles cuja eficácia a experiência corrobora necessitam ser preservados e transmitidos às novas gerações no interesse da continuidade da espécie. além de serem educados pelo próprio processo do trabalho. (SAVIANI. 2007, p. 154)

Nesse sentido, Marx ajuda a entender que o trabalho é um valor de uso que

ora dá conta de ser criador e ora mantenedor da vida humana:

O trabalho, como criador de valores de uso, como trabalho útil, é indispensável à existência do homem - quaisquer que sejam as formas de sociedade- é necessidade natural e terna de efetivar o intercâmbio material entre o homem e a natureza, e, portanto, de manter a vida humana (MARX, 1982, p.50)

A partir dessa definição, compreendemos que a relação de troca entre o ser humano e a natureza para poder manter a vida humana, não reduz somente a existência individual. Ela é também marcada pela relação com os demais seres humanos. Ao apropriar-se da natureza (seja pela transformação, criação e recriação) ele reproduz sua existência em primeiro nível que é biológico e físico. Essa característica é definida por Marx como trabalho como mundo da necessidade e ao mediar esse processo pelo conhecimento, ciência e tecnologia passa a produzir e reproduzir a sua existência de maneira social, simbólica, afetiva e cultural, sendo definido como mundo da liberdade.

Frigotto, Ciavatta e Ramos (2006) chamam especial atenção ao processo de instrumentalização da formação para o trabalho com um sentido economicista e fetichizado, que tende a reduzir a importância da educação para o mundo do trabalho e o valor inalienável do direito à educação. Para o enfrentamento dessa redução do conceito e de suas consequências para a educação para o mundo do trabalho, há de se considerar o trabalho como princípio educativo norte das políticas de educação.

Para Ramos (2008) o trabalho deve ser concebido da seguinte maneira:

O trabalho, no sentido ontológico, como processo inerente da formação e da realização humana, não é somente a prática econômica de se ganhar a vida vendendo a força de trabalho; antes de o trabalho ser isto- forma específica que se configura na sociedade capitalista- o trabalho é a ação humana de interação com a realidade para a satisfação de necessidades e produção de liberdade. Nesse sentido, trabalho não é emprego, não é ação econômica específica. Trabalho é produção, criação, realização humana. Compreender o trabalho nessa perspectiva é compreender a história da humanidade, as suas lutas e conquistas mediadas pelo conhecimento humano (RAMOS, 2008, p. 3).

A mesma autora, contudo, relaciona o trabalho com o aspecto econômico ao apresentá-lo “como forma histórica das relações sociais sob um modo de produção específico” (RAMOS, 2008, p. 3). Observa-se que atravessado pelo processo de

compra e venda da força de trabalho, o trabalho é regulador, dentro do capitalismo, da mercantilização dessa troca na forma de emprego. Esses fatores impulsionaram as políticas públicas de formação profissional, a profissionalização e outras estratégias que cumprem o papel de preparar para o exercício profissional.

A EPT é desenhada para aliar conhecimento científico e tecnológico, necessários à produção de bens materiais, com isso seu objetivo é sistematizar o conjunto de experiências e de saberes vivenciados no decorrer dos tempos. Contudo, o que se observa é que nem sempre o resultado dessa política educacional- requisito de qualificação para o mundo do trabalho- atende ao caráter emancipador para os sujeitos, o que muitas vezes é observado, é uma qualificação que tende mais à educação para o trabalho, formação do profissional, que efetivamente a educação pelo trabalho.

É importante entender que o processo que conduz a EPT no sentido à formação para o trabalho encontra raiz no modelo de produção. Os sistemas de produção, não dizem somente da organização do trabalho, mas reverberam nas práticas sociais e por consequência conduzem o sistema educacional para a formação de trabalhadores comprometidos com as demandas do capital. De acordo com Frizzo (2008), as mudanças de modelos de produção, com a institucionalização de formas mais horizontais e autônomas de organização do trabalho possibilitam a intensificação da exploração do trabalho (FRIZZO, 2008, s/p.).

De acordo com Mello (2007), a relação do capital com a educação, nos moldes da cartilha capitalista, é vista pelo excerto:

As relações constituídas no capitalismo entre o indivíduo e o mercado, entre o indivíduo e os outros indivíduos, bem como o papel do estado e da democracia nessas relações, formam a base da discussão neoliberal no século XX, culminando, nos anos de 1970, na consolidação efetiva do neoliberalismo como projeto de sociedade e educação (MELLO, 2007, p. 196).

Para enfrentar os impactos do neoliberalismo na educação que a formação pelo trabalho se torna central. Com vistas a emancipação dos trabalhadores e sua habilitação ao enfrentamento da perversidade de uma formação calcada na exploração, é necessário construir uma educação que permita que os conhecimentos do processo do trabalho sejam apreendidos em sua totalidade, mesmo que a atuação profissional se restrinja a apenas uma parcela dessa

totalidade.

Nesse sentido, para que a Educação Profissional e Tecnológica se torne uma possibilidade para a formação no trabalho, é necessária a ampliação do trabalho como princípio educativo. Tendo como norteador o ideal de que a formação não deve ser orientada pelo utilitarismo e nem deve se restringir apenas a preparação para execução de funções técnicas para servir de imediata resposta à demanda por trabalhadores pelo mercado de trabalho. É importante que esse projeto de educação alie as bases científicas, as questões históricas e culturais onde é realizado, considerando que o trabalho e a tecnologia são estruturas em constantes mudanças no processo social.

Concordamos com Gramsci (2004), que o que fortalece o trabalho enquanto princípio educativo é a união entre a teoria e prática, articulando o trabalho com a ciência gerando uma educação que permita uma compreensão crítica do mundo. Conclui-se então que o desafio da transformação da EPT em uma possibilidade de formação no trabalho está contido no processo educacional que centraliza o trabalho como princípio educativo que objetiva a emancipação dos trabalhadores e permite novas e inclusivas experiências de formação. O item que segue, busca melhor contextualizar esse a relação da formação pelo trabalho no universo do serviço público.

2.3.2 Educação no espaço não formal: estratégias para formação no trabalho

Para entender o que é espaço não formal de educação, primeiro precisamos definir a educação formal, que é uma construção a partir Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9394/1996) de vários elementos que coordenados entre si forma o sistema de ensino. Por sistema de ensino, entende-se o conjunto de escolas, organizadas em redes municipal, estadual ou federal. E é nas escolas que o conhecimento se torna intencional e sistemático, usando como ferramentas para isso sua estrutura, suas normas e seu planejamento e gestão, que são definidos pelo Ministério da Educação (MEC).

Para Coombs apud Trilla (2008), a educação não-formal é definida como a intervenção pedagógica organizada e sistemática, que não faça parte do sistema oficial de educação. Assim, no que pese o objeto deste trabalho, a educação não-

formal é a formação ligada ao ambiente de trabalho, como os treinamento, aperfeiçoamento e capacitações para o trabalho e desempenho no exercício profissional.

As Escolas de Governo, implementadas pela Emenda Constitucional em nº19/1998, figuram como espaços de formação para trabalho, isso acabou por impulsionar o processo de expansão de instituições governamentais para direcionadas às aprendizagens corporativas e acadêmicas de formação de seus servidores.

Ao realizar uma investigação exploratória sobre “Escolas de governo: o panorama brasileiro”, Aires et al (2014), descreve a atuação dessas escolas, considerando:

[...] as escolas de governo atuam como impulsionadoras de uma administração ágil e voltada para o cidadão ou para finalidades e missões estrategicamente definidas para suas instituições, é importante que elas se posicionem como as escolas corporativas de gestão dos governos, se antecipando em busca de novas tendências e melhores práticas, exercendo um papel de relevância e influência na própria formulação das políticas voltadas para melhoria da gestão, atuando na adaptação dessas ferramentas ao contexto do setor público, além de possuírem valores e indicadores de desempenho próprios(AIRES et al. 2014, p. 1010).

O autor defende a importância que as escolas de governos têm sobre a administração pública. Pacheco (2002) contribui com a discussão ao acrescentar que essas escolas devem prospectar conhecimento e tecnologias gerenciais com objetivo de melhoria do serviço oferecido, e que muito embora algumas escolas de governo tiveram como referencial o modelo privado, é preciso desenvolver um projeto específico que seja capaz de conciliar os modelos do setor privado com as demandas próprias das organizações públicas. A formação e capacitação do servidor público devem ser planejadas e executadas visando à ampliação da capacidade crítica, ser capaz de emancipar os sujeitos tornando-os solidários e protagonistas.

É importante dizer aqui que a capacitação do servidor não deve ser somente orientada ao trabalho e reduzidas às formas de como tornar esse trabalho mais produtivo, é preciso que esse aprendizado seja significativo ao sujeito que seja capaz de transformá-lo em outras esferas que não somente a profissional

3 METODOLOGIA

Em pesquisas acadêmicas, a metodologia faz o papel de elucidar, a partir das abordagens escolhidas, os resultados que foram obtidos, exercendo o papel

de “caminho” a ser percorrido na pesquisa. Também conhecida como procedimentos metodológicos, deve ser elaborada após caracterização do problema, a definição dos objetivos e a definição do referencial teórico, para que assim possa delinear os procedimentos (métodos) e as técnicas (materiais) que serão utilizados na pesquisa. Segundo Gerhardt e Silveira (2009):

A metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa. [...] vai além da descrição dos procedimentos [...], indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo. (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 12).

Contudo, ao utilizar métodos o objetivo não deve ser uma produção de análises fechadas e simplistas, mas sim um conhecimento que possibilite que a condução de um trabalho, com rigor científico, como menores dificuldades e contradições.

Para a elaboração deste trabalho o método escolhido foi o hipotético-dedutivo. Para Popper (1975), toda ciência é hipotética e provisória, e não podendo ser definida como um conhecimento definitivo como pregavam os empiristas. Para Marconi e Lakatos (2010), trata-se de um “método de tentativas e eliminação de erros” (p. 73), que se baseia na observação dos problemas, lacunas ou contradições no conhecimento prévio ou em teorias existentes. E a partir das observações formula-se conjecturas, soluções ou hipóteses. Após isso, testa-se, no que Popper chamava de técnica de falseamento.

A pesquisa foi realizada utilizando o método do estudo de caso, o qual prevê um estudo aprofundado sobre determinado contexto que se pretende explorar e compreender. Gil (2010, p. 37) afirma que "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento".

A abordagem utilizada na pesquisa é qualitativa, que de acordo com Bandeira (2016) é realizada por meio da pesquisa colaborativa, “[...] colaborar significa pensar-agir para criar possibilidades de compartilhamento das ideias, percepções, representações e concepções, com o propósito de criar condições de questionar, negociar e reelaborar” (BANDEIRA, 2016, p.27).

Com intuito de criar um embasamento teórico para a pesquisa foi construído, como primeira etapa do trabalho, o referencial teórico, com levantamento bibliográfico em livros, periódicos e demais materiais que serviram como fonte de estudo ou de leitura. Para a construção desse referencial os seguintes autores tiveram destaque na pesquisa: Bresser-Pereira (1995, 1998), Ramos (2008, 2009), Chanlat (2002), Faoro

(1977), Marconi (2000), Frigotto, Ciavatta e Ramos (2006) e Weiss, Bernardes e Consoni (2015).

A segunda etapa realizada é a análise documental. O documento utilizado para essa análise foi o Decreto Municipal 17.390 de 20 de julho de 2020 que dispõe sobre a organização da Secretaria Municipal de Segurança e Prevenção. A escolha desse decreto, como referencial para o presente estudo, deve-se ao fato que o referido Decreto, a partir do artigo 23 contempla as competências e atribuições dos núcleos gestores do Centro Integrado de Operações de Belo Horizonte, tema ao qual apresenta uma trajetória que converge para questões da educação profissional e tecnológica no mundo do trabalho público. Além dessa análise documental, foi realizada entrevistas com os gestores do centro com objetivo de identificar as demandas de formação.

Para essa análise, o percurso foi baseado nas descrições proposta por Laurence Bardin (2004), que definem como análise de conteúdo o conjunto de técnicas de análise das comunicações, que através de procedimentos sistemáticos e diretos de descrição de conteúdos e mensagens permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e entendimento do que está em análise (BARDIN,2004). Após essa análise, o material foi submetido a um programa que realiza análises de dados textuais de maneira qualitativa denominado Voyant Tools que é um ambiente web de leitura e análise de textos digitais.

A partir dos resultados obtidos das análises foi elaborada uma proposta de formação continuada (produto educacional) para os servidores do COP-BH o qual, encontra-se descrita no capítulo quatro (4) e, a proposta completa no apêndice A.

Após o desenvolvimento do produto educacional o próximo passo será a avaliação do mesmo, pelos gestores, a partir de questionário estruturado, que visam avaliar e validar, de forma participativa a produção do material, os meios, formatos, estilos e linguagens utilizadas no PE. Essa validação visa garantir um alinhamento do material com o que se pretende comunicar, se o material produzido é capaz de transmitir conhecimento e se esse conhecimento é inclusivo. Segundo Ruiz et al. (2014) a validação dos materiais educativos deve ser conduzida por meio de entrevistas individuais, coletivas ou grupos de discussão.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados e as discussões estão apresentados neste capítulo

através das duas etapas. Na primeira etapa, apresentamos a caracterização do espaço da pesquisa.

4.1 O COP-BH

A pesquisa foi realizada no Centro Integrado de Operações de Belo Horizonte (COP-BH). O centro está inserido na estrutura da SMSB, como diretoria e figura como o principal promotor de integração dos serviços públicos de diversas naturezas, atuando em seis linhas de trabalho, sendo essas: Monitoramento da Cidade, Pronta Resposta de Ocorrências, Gestão de Situações Críticas, Operações Integradas, Eventos e Prevenção de Problemas. Sua dinâmica de trabalho é gerida pelo Modelo de Gestão Integrada, que de forma colegiada integra órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal, além de, em situações pontuais, entes da iniciativa privada.

As características das atividades desenvolvidas pelo COP-BH exigem grande articulação da área administrativa e técnica das diversas instituições públicas e privadas, dependem de ferramentas de modernização, de infraestrutura e revisão contínua dos processos de gestão.

No planejamento estratégico observa-se que o processo de discussão e formulação da proposta de gestão do conhecimento é amplamente discutido e sua discussão é sempre publicizada com os diversos colaboradores que compõe a estrutura, tanto orgânica do COP-BH quanto das instituições parceiras que compõe o centro.

Em geral, as relações de trabalho dos colaboradores se dão por meio tácito, no diálogo e apoiado nas relações que esses possuem, acreditando assim que a compreensão das normas de trabalho e dos conhecimentos se dão de maneira colaborativa, todavia, o compartilhamento dos procedimentos necessários para assistência ao trabalhador na execução de suas atividades, como também no seu progresso profissional também encontram amparo nos programas, embora ainda incipientes, da Prefeitura que visam a promoção de projetos de qualificação profissional, de qualidade de vida e bem estar.

O COP-BH foi criado em 8 de junho de 2014 para efetivar o atendimento das instituições municipais e estaduais à população, além de prevenir crises urbanas e gerenciar eventos de grande impacto em Belo Horizonte. Sua construção contou com recursos oriundos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) da Mobilidade

Urbana. Construído durante o mandato do prefeito Márcio Lacerda, fora planejado para ser sustentável e acessível, assim como para fornecer o máximo de tecnologia às instituições integradas. E entre os equipamentos tecnológicos do Centro, estão um videowall (painel com televisores) de 60 m².

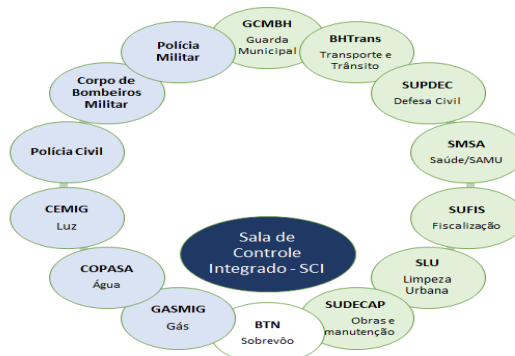
Figura 5 - Foto do Centro Integrado de Operações de Belo Horizonte



Fonte: COP-BH

O Centro abriga em sua Sala de Controle Integrado (SCI), as seguintes instituições:

Figura 6 - Instituições ocupantes da SCI



Fonte: COP-BH

O COP-BH funciona, para essas instituições, como um centro estratégico de tomadas de decisão. Registros de acontecimentos isolados não são realizados no local, mas o prédio de gerenciamento atua como suporte às instituições que atendem às demandas da população.

4.2 Estrutura organizacional e perfil dos gestores

O COP-BH está inserido como Diretoria dentro da Estrutura da Secretaria Municipal de Segurança e Prevenção e tem sua estrutura organizacional e competências definidas pelo Decreto Municipal nº 17.390, de 20 de julho de 2020, que são vistas no Quadro 03 – Estrutura organizacional e competências do COP-BH:

Quadro 03 – Estrutura organizacional e competências do COP-BH:

Estrutura	Competência
Diretoria do Centro Integrado de Operações de Belo Horizonte	Integrar as informações e a atuação das instituições envolvidas na resposta a problemas públicos do Município, planejando e coordenando as linhas de atuação de monitoramento da cidade, a pronta resposta de ocorrências, a gestão de situações críticas, as operações integradas, os eventos planejados e a prevenção de problemas.
Assessoria Técnico-Operacional	Orientar e assessorar as atividades de controle de qualidade da atuação operacional na Sala de Controle Integrado e as atividades de suporte à gestão de situações críticas e crises.
Gerência do Escritório de Projetos e Processos	Instrumentalizar e qualificar a gestão do COP-BH, nas frentes de estratégia, projetos, processos e governança.
Gerência de Monitoramento e Pronta Resposta	Gerir as linhas de atuação de monitoramento da cidade e pronta resposta de ocorrências, com o propósito de favorecer uma resposta ágil, efetiva e resolutiva.
Gerência de Operações Integradas e Eventos	Gerir as linhas de atuação de ações operacionais planejadas, referentes a operações integradas e a gestão integrada de eventos.
Gerência de Sistemas de Informação	Gerir, implementar e apoiar o desenvolvimento de projetos e processos relacionados à tecnologia em sistemas de informação no âmbito do COP-BH, em todas as suas linhas de atuação, de monitoramento da cidade, pronta resposta, situações críticas, operações integradas, eventos e prevenção de problemas.
Gerência de Voz e Imagem	Gerir, implementar e apoiar o desenvolvimento de projetos e processos relacionados à tecnologia da comunicação por rede de dados, voz e imagens no âmbito do COP-BH.
Gerência do Observatório do Espaço Urbano	Gerir a linha de atuação do COP-BH na prevenção de problemas e produzir informações para subsidiar o monitoramento da cidade, a pronta resposta de ocorrências, a gestão de situações críticas, de operações integradas e de eventos.
Gerência de Relações Institucionais	Gerir e apoiar a elaboração de projetos e processos relativos à política de relacionamento com as instituições parceiras do COP-BH em suas linhas de atuação, bem como articular a relação com os demais

Estrutura	Competência
	centros de operação e viabilizar as visitas programadas ao centro.
Gerência de Infraestrutura e Serviços	Planejar e coordenar os projetos e os processos relacionados à gestão da infraestrutura predial, de logística e de contratos e fornecedores, atuando como interlocutor da Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças no tocante a aquisições e contratações de bens e serviços, orçamento, finanças e recursos humanos, no âmbito do COP-BH.

Fonte: Elaboração própria

Com relação ao perfil desses gestores temos, dos 09 gestores, a distribuição por gênero é equilibrada com 5 servidores do sexo feminino e 4 do sexo masculino. Já quanto ao tempo de atuação dos gestores no centro, 22% dos gestores tem 3 anos ou menos, 56% com mais de 3 anos e menos de 6, e com mais de 22% com 6 anos ou mais.

Quanto à formação acadêmica desses servidores, todos possuem pelo menos formação profissional e destes, 56% mestrado. E por último quanto à modalidade de provimento dos cargos, 44% são de recrutamento amplo alheio à estrutura da PBH e 56% de servidores em recrutamento restrito a estrutura da PBH.

Os gestores entrevistados seguem são do seguinte perfil:

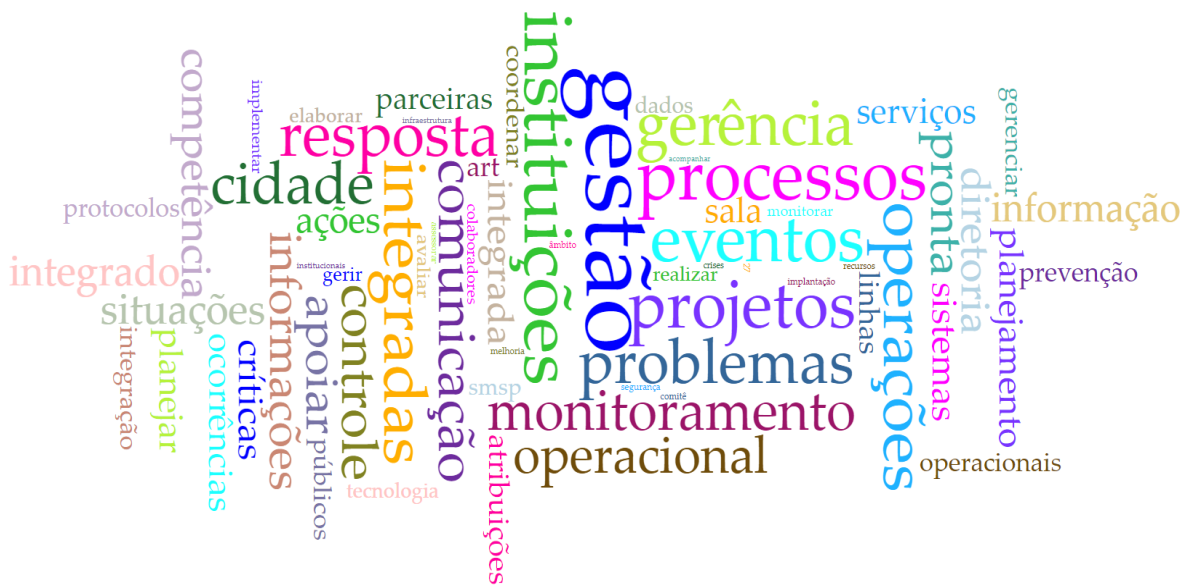
1. 50% homens e 50% mulheres;
2. 75% de recrutamento amplo e 25% concursado de carreira da PBH;
3. 50% já atuam no COP-BH 6 anos ou mais e 50% atuam a mais de 3 anos e menos de 6.

4.3 Demandas de conhecimento do trabalho

O primeiro esforço de entendimento sobre as demandas do trabalho, em consonância com o apresentado nos objetivos específicos, foi identificar dentro do Decreto Municipal nº 17.390, de 20 de julho de 2020, as competências previstas e exigidas para os setores do COP-BH.

Utilizando a ferramenta Voyant Tools, obtivemos as seguintes expressões:

Figura 7 - Nuvem de palavras do decreto de competência



Fonte: Elaboração própria

Com uma média de 295,8 palavras por frase, observamos que as palavras mais frequentes foram:

- a) **Gestão**: apareceu um total de 40 vezes;
- b) **Instituições**: sendo recorrente 27 vezes;
- c) **Processos e Projetos**, que apareceram 24 vezes cada; e
- d) **Eventos**, que apareceu 22 vezes.

É possível inferir que a frequência da palavra gestão se justifique, em primeiro por haver uma linha de atuação do centro que se chama Gestão de Situações Críticas, segundo no nomeado Modelo de Gestão Integrada e em ultimo a função que a palavra tem de especificar uma atribuição esperada. A palavra instituições justifica-se pelo negócio do COP-BH que é a integração de instituições. A ocorrência das Palavras Processos e Projetos, pode ser observada, primeiro por existir uma gerência específica com este nome e também pelo modelo de gerenciamento do centro que é realizado por projetos e também por processos, logo para cada gerência há uma definição de atribuições que refletem esse modelo de gestão. E a palavras eventos além de ser também uma linha de atuação também é um nome de uma gerência e ao longo do decreto há uma relação de atribuições da própria gerência e de outras gerências para com essa.

Para conseguirmos direcionar a leitura e a interpretação das entrevistas, sentimos necessidade de explicitar o lugar de fala de cada gestor, cabe ressaltar que entendemos como lugar de fala, um dado de análise do discurso que localiza o sujeito, identifica o lugar que ele ocupa em um cenário e pelo qual estabelece um contrato tácito de troca simbólica de enunciados com os destinatários, o gera a ele a sensação de autorização de fala (ALMEIDA, 2001). Para BRANDÃO, baseada em FOUCAULT, “o discurso é o espaço em que saber e poder se articulam, pois quem fala, fala de algum lugar, a partir de um direito reconhecido institucionalmente” (1998, pg. 31). Nesse sentido, o perfil de cada gestor pode ser observado em:

Quadro 04 – Qualificação dos gestores

Identificação	Formação	Regime	Tempo de atuação no COP-BH
GESTOR 1	Mestrado	Recrutamento amplo	6 anos
GESTOR 2	Mestrado		3 anos
GESTOR 3	Pós-graduação	Recrutamento amplo	6 anos
GESTOR 4	Mestrado	Recrutamento amplo	3 anos

Fonte: Elaboração própria

Com base nas entrevistas observa-se que uma demanda que foi recorrente são os itens relativos aos fundamentos da administração pública, como podemos observar em:

GESTOR 2: *...tem que se capacitar de alguma forma porque quando você fala sei lá, principalmente PPAG, Contrato de metas, acho que não é nada cabeludo não, mas PPAG, o orçamento, licitação ou forma de compras para mim é tudo muito fácil, de fácil entendimento por causa da minha trajetória no estado. Isso faz parte sim, de uma competência de Gestão na Gestão Pública, talvez a administração pública. E realmente quem ocupar essa atividade precisa conhecer isso, mas poderia, na verdade, principalmente pode ser uma competência do administrativo, a pessoa que chegar aqui for puramente técnico, conhecer só de sistema de informação...*

GESTOR 3: *Em relação às formações e o que é importante para auxiliar no trabalho que hoje a gente desempenha na gerência, como são várias frentes existe a frente de orçamento, a frente contratual que a gente hoje controla e acompanha todos os contratos do COP-BH de manutenção. Então eu acho que as frentes principais da gerência dizem respeito esses dois aspectos o primeiro aspecto que essa questão de*

orçamento de administração pública e o outro em relação a gestão financeira. E o outro em relação direito mesmo que diz respeito aos contratos aos princípios da administração pública, saber nesse meio de licitação.

Então eu acho que essas duas formações são essenciais se eu pudesse escolher. Então no que diz respeito ao direito a essa questão da administração pública dos princípios de gestão de contatos de acompanhamento de fato. Hoje, por exemplo, a gente realmente faz os Termos de Referência, né? Monta os processos de licitação então precisa na minha gerência desse contato com direito. Então hoje, por exemplo, como eu que tenho essa formação acaba que eu que faço esse tipo de montagem de processos, né? Eu tenho esse olhar mais crítico em relação ao que pode e ao que não pode vindo da forma do direito mesmo.

Outro ponto importante, destacado por todos os gestores são formações gerenciais, destaca-se a análise do Gestor 1 abaixo:

GERTOR 1: *Para além das questões específicas de cada área, eu entendo que em primeiro lugar compreender também o gerente tem uma formação de possibilita ele compreender o sentido e da forma de atuação, porque cada área que foi gerenciada, ela precisa estar alinhada com essa visão de negócio que precisa de um conhecimento a respeito do todo. E o segundo ponto é o tipo de conteúdo da formação, para compreender como é que se criam indicadores, quanto também uma visão ampla de projetos, não tão específico, mas o básico gestão de projetos e do gerenciamento de processos. Primeiro conteúdo do negócio do COP-BH.*

O conteúdo de gestão de projetos foi citado também pelo Gestor 2:

GERTOR 2: *... Gestão de projetos? E isso é realmente é necessário aqui no COP-BH, né? Essa gestão isso seria um requisito, para o gerente e basicamente é isso, né? Acho que em termos de gestão, tirando o conhecimento técnico, seria principalmente essas duas. Gestão de pessoas e de projetos. Acho que basicamente é o que a gente faz aqui...*

Contudo, ressalta-se que grande parte das demandas obtidas pelas entrevistas defendem que há necessidade uma formação básica, uma gerencial e uma técnica ,,,

como podemos ver em:

GESTOR 1: *Um conteúdo básico, gerencial do COP-BH. Ele precisa de um conteúdo básico e um gerencial. Primeiro tenho a base do conteúdo técnico, do protocolo e de tomada de decisão.*

Após as entrevistas e tendo o decreto como referência, partimos para a seleção de propostas de formação objeto do produto educacional.

5 PRODUTO EDUCACIONAL: ferramenta de formação continuada

A proposta de produto educacional, a partir da pesquisa aplicada, foi realizada seguindo a demanda dos gestores COP-BH lócus de pesquisa. Deste modo, estimulada por esta perspectiva, a criação deste produto alia a proposta pela via de temas geradores (uma vez que buscar atender as necessidades específicas do contexto pesquisado e com isso contribuir com processo que emerge da necessidade do próprio contexto) e sujeitos imersos no lócus.

A opção pela metodologia de workshops via tema gerador oportuniza as demandas levantadas sejam temas de formação e possam ser disponibilizadas através

da definição dos temas das oficinas.

Portanto, o produto elaborado relaciona a realidade local na visão dos sujeitos, sua problematização e tematização a ser trabalhada bem como a análise do decreto de competências, que cumpre a função de direcionar as lacunas de demanda de formação que não emergiram nas entrevistas.

À medida em que a pesquisa foi sendo construída, ia também se construindo o produto, e pensando em como as formações por meio das oficinas, poderiam contribuir para uma formação pelo trabalho, portanto, ao discutir as temáticas Trabalho e educação e trazendo-o para a mundo do trabalho público, este estudo se soma a temática do trabalho como princípio educativo.

Como que esta pesquisa se insere em um mestrado profissional na área de Ensino, sua função é a construção do conhecimento e sua aplicação em forma de produto educacional na sociedade. Assim, além da produção bibliográfica, como ocorre nas outras áreas de conhecimento, a escolha da aplicação do produto educacional voltado à formação profissional encontra bases no documento da CAPES no que tange:

Paradoxo tem se materializado nas instituições de ensino superior: o vigoroso crescimento – quantitativo e qualitativo – da produção científica, tida como valor prioritário pela academia nas últimas décadas, acaba por induzir a supervalorização das áreas de conhecimentos específicos, inclusive Educação, e por relegar para segundo plano o foco de integração de conteúdo específicos e pedagógicos. É certo que este fenômeno não é atípico, ocorrendo no Brasil e no exterior. Mas o sistema de Educação Superior Brasileiro possui outra singularidade: o de se encontrar em processo de expansão acelerada de oferta de oportunidades de acesso, a beneficiários carentes de formação básica adequada. Administrar esse paradoxo é um desafio para a educação superior brasileira, que não está suficientemente preparada para as grandes dificuldades encontradas por esse novo contingente de ingressantes. O desafio é ainda maior dado o atual momento histórico, marcado por rápidas mudanças nos campos tecnológico, econômico, político social e outros (CAPES, 2016, p. 12-13).

A elaboração deste produto educacional, no contexto dessa pesquisa, priorizou antes a realização de um diagnóstico e/ou pesquisa exploratória do contexto, a partir da percepção dos sujeitos bem como a análise de instrumento normativo que diz das competências esperada.

Para Kaplún (2003) “o processo de produção de um material educativo é um tríplice aventura: a da criação, a do próprio material e a do uso posterior, que muitas vezes escapa as intenções iniciais e aos cálculos dos criadores”.

5.1 PE: etapas de desenvolvimento

Devemos entender que um produto educacional deve produzir conhecimento em duas vias, primeiro àquele a quem se destina, mas também a quem o produz (FREIRE; GUERRINI; DUTRA, 2016). Contudo, não deve ser encardido como uma receita de bolo que pode ser repetida em qualquer contexto:

(...) tal produto não é mera transposição didática de uma escola para outra. Muito menos um material didático pronto para ser manipulado por professores e estudantes. Pelo contrário, é vivo, contém fluência, movimento e nunca está pronto e acabado, porque representa a dinâmica das aulas {...}vivenciada pelos estudantes (SOUSA, 2015, P.04).

É importante também considerar a importância da práxis para a construção do conhecimento, conforme Freire (1979) é pela práxis humana, pela reflexão e ação que os homens entendem sua realidade e podem intervir sobre ela.

Para, além disso, complementar o PE a sequência didática (SD) de uma das formações a serem oferecidas. Dolz, Noverraz e Schneuwly (2004, p.97) prescrevem que “uma sequência didática tem, precisamente, a finalidade de ajudar o aluno a dominar melhor um gênero de texto, permitindo-lhe, assim, escrever ou falar de uma maneira mais adequada numa dada situação de comunicação”. Cristovão (2009), define que para ser uma SD é necessário que o conjunto de atividades seja, progressivo, planejado, tenha como guia um tema ou um objetivo geral ou ainda uma produção de um projeto de classe.

O PE foi elaborado utilizando a abordagem de *Design Thinking* para a educação de Cavalcanti e Filatro (p.117, 2017), considerando as especificidades do processo de ensino e aprendizagem, propõem as seguintes etapas:

Quadro 05 - Etapas e ações realizadas com base no desing thinking

Nome da etapa	Definição	Ação realizada no projeto
Compreender o problema	Tem como finalidade definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados. Nesta fase, é possível também levantar as áreas de interesse a serem exploradas de forma a	Entrevistas realizadas com os gestores

	fornecer insumos para a elaboração dos temas que serão investigados na Imersão em Profundidade (VIANA, 2012)	
Projetar soluções	Tem como intuito gerar ideias inovadoras para o tema do projeto e, para isso, utiliza-se as ferramentas de síntese para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto do assunto do trabalho (VIANA, 2012).	Diagrama de Afinidade elaborado
Prototipar	Criação e desenvolvimento de protótipos do projeto fazem parte da etapa de implementação, na qual, a partir das ideias geradas na ideação, são colocadas em prática ações para tornar tangível e dar forma à ideia. A maior parte dos projetos de DT fracassa no momento da implementação. Eles podem não ser viáveis do ponto de vista tecnológico nem financeiramente rentáveis ou ainda porque a empresa não consegue levá-los ao mercado com sucesso (Nakagawa, 2014).	Proposta de workshop elaborada
Implantar	É a evolução dos protótipos onde as ideias prototipadas se tornam realidade	Formação a ser realizada

Fonte: Elaboração própria

5.2 Núcleos formativos

Para confeccionar o produto educacional considerou-se as demandas levantadas pelos gestores em conjunto com as elencadas pelo decreto de competências do centro. A partir disso, as temáticas de formação foram organizadas em quatro núcleos formativos, que agruparam formações com similaridade, como observa-se na Figura 8 – Núcleos Formativos:

Figura 8- Núcleos Formativos



Fonte: Elaboração própria

O Núcleo Formativo denominado Competência Técnica abordará formações que tem por objetivo aliar os conhecimentos existentes às exigências da atividade profissional, aperfeiçoando os saberes, as técnicas e atitudes necessárias ao exercício das funções, conforme definição dos Marin (1995) e Santos (1998).

A Competência Gerencial visa uma formação que seja capaz de mobilizar os envolvidos objetivando a profissionalização da gestão pública. Silva e Costa (2015) asseveram que o fornecimento desse tipo de formação tem por função “é qualificar a gestão e contribuir para a otimização do uso de recursos públicos, além da melhoria na prestação de serviços à sociedade”.

Núcleo Formativo denominado Competência em Gestão de Pessoas foi concebido a luz do que aponta Oliveira (2015), que ao avaliar o desenvolvimento, ao longo do tempo, da gestão de no setor público, verificou que o modelo até então utilizado não atendia as necessidade do serviço público e nesse sentido era necessária uma mudança no modelo de gestão de pessoas com objetivo de criar estratégias de desenvolvimento de talentos norteados por uma visão estratégica de atuação do servidor: De acordo com Oliveira (2015):

Em dias recentes, presenciou-se a evolução legal do antigo contexto para outro caracterizado pelo gerencialismo nas atividades públicas, que reconhece o potencial humano e proporciona condições para o seu desenvolvimento. Assim, a conquista de um perfil de pessoas por ‘mérito’ é aproximada e aparelhada a uma por ‘competências’, nos quadros da gestão pública federal (OLIVEIRA, 2015, p. 47).

É importante destacar que o autor aproxima os conceitos mérito e competência e nesse ponto, o núcleo formativo propõe nivelar e democratizar o conhecimento para

que quando todos tiverem acesso a essa formação possamos falar em mérito.

Ao levantarmos o último núcleo formativo que é a competência da dimensão da inovação, observou-se que esse conceito aplicado ao serviço público ainda não encontra uma definição única. Para Graças Rua (1999), inicialmente a inovação na gestão pública eram as práticas que os países desenvolvidos utilizavam para adequar às necessidades de ações governamentais conciliando as políticas de ciência e tecnologia com políticas econômicas, relacionando conhecimentos científicos já desenvolvidos com produção do trabalho público. Contudo, para este núcleo formativo, a definição de West e Farr (apud ALENCAR, 1995) é a que traz consigo maior aderência ao conceituar a inovação como o processo intencional, dentro de um grupo ou organização, que ao trazer novas ideias, processos ou procedimentos podem gerar benefícios para o indivíduo, grupo, organização ou sociedade de maneira ampla.

No quadro abaixo, inserimos formações propostas para cada núcleo formativo:

Quadro 06 – Propostas de formações por competências do COP-BH:

Competências	Formações
Técnica	Gestão Estratégica
	Protocolos gerais e específicos
	Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)
	Orçamento público e finanças públicas
	Ferramentas de gestão
	Comunicação: institucional e interpessoal
	Gestão de riscos em projetos e processos
	Ciência e análise de dados
	Ferramentas de apresentação
Gerencial	Política de governança
	Liderança situacional
	Gerenciamento de processos
	Gestão estratégica, alinhamento estratégico e Balanced Scorecard (BSC)
	Gerenciamento de projetos
	Indicadores de desempenho
	Gerenciamento de recursos
	Portfólio de atividades
	Gestão de tempo
	Foco em resultados
	Processos de Melhoria e Visão de futuro
Gestão de pessoas	Empowerment
	Funções Gerenciais na administração pública

Competências	Formações
	Tomada de decisão
	Gestão por competências
	Gestão de conflitos e negociação
	Engajamento de pessoas e equipes
	Gestão de desempenho
	Comunicação não-violenta
Capacidade inovadora	Gestão de mudanças
	Métodos ágeis em uma organização pública
	Gestão da Inovação

Fonte: Elaboração própria

5.3 Workshop de formação

O produto educacional confeccionado consiste em workshop concebido como uma formação continuada, que segundo publicação da ENAP (2006):

A educação continuada do profissional é um requisito básico, não só para a sua permanência no mercado de trabalho, mas, sobretudo, como importante elemento de atualização e desenvolvimento das organizações para enfrentar os crescentes desafios impostos pelas mudanças no ambiente social, econômico e político, assim como pela evolução do conhecimento e da tecnologia. Nesse aspecto, novas competências técnicas e gerenciais são exigidas das organizações privadas e públicas [...]. No que diz respeito essencialmente às organizações públicas, há o desafio de aumentar a capacidade de resposta às demandas sociais, com excelência na prestação dos serviços e uso racional dos recursos públicos, frente a uma sociedade mais consciente e mobilizada. ENAP (2006, p.31)

As atividades serão desenvolvidas ao longo de 12 meses com carga horária total de 44 horas em que além de conteúdos teóricos e conceituais haverá também atividades práticas. A proposta quanto à carga horária e distribuição temporal ficou:

- Para a Competência técnica: Serão 3 módulos com 4h de formação por módulo, o que inclui abordagem teórica e atividades práticas, totalizando uma carga horária de 12h;
- Para a Competência Gerencial: Serão 4 módulos com 4h de formação por módulo, o que inclui abordagem teórica e atividades práticas, totalizando uma carga horária de 16h;
- Para a Competência em Gestão de Pessoas: Serão 3 módulos com 4h de formação por módulo, o que inclui abordagem teórica e atividades práticas, totalizando uma carga horária de 12h;
- A Competência Inovadora: será abordada em 1 módulo com teoria e prática,

totalizando uma carga horária de 4h.

Figura 9 - Proposta de agendas de formação

WORKSHOP		
DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS NO COP-BH		
MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3
Agenda 1: Desenvolvendo Competências técnicas: 4h	Agenda 1: Desenvolvendo Competências gerenciais: 4h	Agenda 1: Desenvolvendo Competências Gestão de Pessoas: 4h
MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6
Agenda 2: Desenvolvendo Competências técnicas: 4h	Agenda 2: Desenvolvendo Competências gerenciais: 4h	Agenda 2: Desenvolvendo Competências Gestão de Pessoas: 4h
MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9
Agenda 3: Desenvolvendo Competências técnicas: 4h	Agenda 3: Desenvolvendo Competências gerenciais: 4h	Agenda 3: Desenvolvendo Competências Gestão de Pessoas: 4h
MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12
Agenda 4: Desenvolvendo Competências gerenciais: 4h	Agenda 4: Desenvolvendo Competências Gestão de Pessoas: 4h	Agenda 1: Desenvolvendo Competências Inovadoras: 4h

Fonte: Elaboração própria

A participação é livre, cada servidor pode se inscrever em todos os módulos que julgar necessário, avaliando inclusive quais competências quer ou não desenvolver ou se aprofundar nessa formação. Além disso, espera-se que os gestores incentivem os servidores de sua equipe a participarem. E como não há sobreposição de módulos, é possível participar de todos os núcleos formativos.

A implantação e o início da formação são itens fora do escopo de elaboração desse projeto e produto educacional. Sua implantação dependerá da validação institucional que poderá ocorrer no próximo ano.

5.4 Sequência didática

Como o produto educacional elaborado não foi aplicado estando com o status

de aplicável, para dar materialidade ao produto sentimos a necessidade de elaborar pelo menos a sequência didática de uma das formações.

O objetivo de uma sequência didática é, a partir da seleção de conteúdos, elaborar uma sistematização que permita a transmissão de um conteúdo, também definida como:

“um conjunto de atividades ordenadas, estruturadas e articuladas para a realização de certos objetivos educacionais, que têm um princípio e um fim conhecidos tanto pelos professores como pelos alunos” (ZABALA, 1998, p.18).

A sequência foi formulada considerando as dimensões conceitual, procedimental e atitudinal. Segundo Zabala (1998), na dimensão conceitual ocorre a apresentação de conceitos, na categoria procedimental é o espaço para a realização de atividades e, por último, na dimensão atitudinal, é a apreensão do conjunto de conhecimentos a serem aprendidos e com isso atribuindo a esse conhecimento a valores, atitudes e normas que não existia anteriormente. Para Darido (2004) diferenciar os conteúdos em suas dimensões não é planejar cada elemento de maneira separada e sim inter-relacioná-los.

A sequência didática elaborada é para a formação em Protocolos gerais e específicos, do núcleo formativo Competências técnicas, para isso foi proposto:

Figura 10– Proposta de sequência didática



Sequência didática

Tema:
Apresentação dos Protocolos gerais e específicos

OBJETIVOS

1. Apresentar os Protocolos gerais e específicos
2. Refletir sobre a importância dos Protocolos para a gestão integrada voltada a solução dos problemas públicos;
3. Vivenciar as diversas situações de aplicação dos Protocolos

METODOLOGIA

1. Exposição dialogada e atividade prática;
2. Apresentação dos protocolos gerais e específicos;
3. Realização de atividades práticas simulando problemas públicos e verificando sua adequação aos protocolos.

MATERIAL UTILIZADO

Projetor, notebook, quadro branco, pincel e apagador

ATIVIDADE:

1ª parte - Apresentação dos Protocolos Gerais e Específicos

O professor apresentará os protocolos fazendo relação com situações típicas do trabalho da gestão integrada;

2ª parte - Roda de conversa

Ouvir os participantes sobre o que entenderam do apresentado, quais as dúvidas, oportunidades de melhorias;

3ª parte - Atividade prática

A partir de exemplos de problemas públicos sugeridos pelos participantes, construir o fluxo de tratamento dos problemas de ponta-a-ponta.

4ª parte - Registro de aprendizado

Pode ser feito de modo oral ou escrito ao final de cada encontro, os participantes devem ser capazes de fazer reflexões sobre a aplicabilidade do conteúdo aprendido.

5ª parte - Avaliação

Será por meio de questionamentos dos participantes sobre o tema.

FEEDBACK

Ao final da aula, provocar a reflexão sobre as contribuições da atuação integrada para o tratamento dos problemas públicos. Elogiar aqueles que deram contribuições e incentivar aos demais nesse sentido.

AValiação

Será por meio de questionamentos dos participantes sobre o tema.



Fonte: Elaboração própria

A temática de Protocolos gerais e específicos diz de documentos técnicos que versam sobre a atuação integrada, por meio de pactuação e alinhamento de como é

o fluxo de atividades, de informações e comunicação na atuação integrada, assim como a divisão de papéis em situações específicas. Os protocolos gerais são sobre as linhas de atuação, ou seja regras gerais de atuação em problemas públicos e são:

Quadro 07 – Propostas de formações por competências do COP-BH:

Linha de atuação	Objetivo
Monitoramento da cidade	A linha de atuação de monitoramento da cidade possui três vertentes o monitoramento de sensores de interesse comum, como câmeras, o monitoramento de sensores especialistas, como pluviômetros, fluviômetros e medidores de trânsito e, por fim, o monitoramento de fontes de inteligência. O objetivo de tal linha é a prevenção e predição de eventos para que sejam tomadas as ações necessárias que evitem grandes impactos à população e à cidade.
Pronta Resposta	A linha de atuação de pronta resposta tem o propósito de garantir uma resposta ágil, efetiva e resolutiva aos incidentes que vierem a ocorrer na cidade. A linha visa uma rápida articulação das instituições e de seus agentes para atendimento de ocorrências.
Gestão de situações críticas	Mitigar os impactos negativos das crises para a população e para a dinâmica de Belo Horizonte. Tal objetivo é cumprido por meio da articulação das instituições para execução das ações de contingência planejada e por meio da adequada comunicação entre os agentes das instituições em campo, o COP-BH e o nível estratégico das instituições.
Operações integradas	Articular diferentes instituições para, a partir de um planejamento operacional integrado, se tratar um problema específico da cidade que demandem uma atuação planejada e antecipada.
Eventos	Reunir as diversas instituições envolvidas na promoção de eventos, para consolidar um planejamento operacional único que viabilize a realização do evento.
Prevenção de problemas	Olhar para os incidentes que acontecem no dia a dia da cidade, com o objetivo de tratar as causas dos principais problemas, a partir de um método estruturado.

Fonte: Elaboração própria

Os protocolos específicos dizem das situações específicas e sua relação com as linhas de atuação, tais como: acidentes de trânsito, animais em vias públicas, manifestações, eventos de chuva, carnaval e importunação sexual.

O objetivo é que além de colocar os participantes em contato com os protocolos eles sejam situados sobre como esse conteúdo relaciona-se com a realidade do trabalho que eles realizam.

5.5 Avaliação dos gestores

A proposta de avaliação baseia-se nas opiniões dos 4 gestores que foram

entrevistados sobre a proposta do Produto Educacional. Nesta fase avaliamos se a proposta do produto educacional atende aos objetivos e expectativas de formação dos gestores, se há uma correlação entre a formação proposta e a identificação de competências elencadas por eles, havendo também espaço para a reflexão de possíveis adequações que possam ser realizadas no futuro.

A avaliação foi realizada através da aplicação de questionário como instrumento na coleta de dados e seu procedimento foi, primeiramente o envio do Produto educacional disponibilizado em vídeo para cada um dos gestores, e após foi disponibilizado a Pesquisa de Satisfação pelo Google Forms (Apêndice C). Dos 4 gestores que receberam o produto, 3 responderam.

Para efeito de análise agrupamos as questões em padrões de respostas. Foram 2 questões abertas, 3 questões com escala de likert (concordo totalmente, concordo parcialmente, indiferente, discordo parcialmente e discordo totalmente) e 1 questão para seleção de 1 ou mais alternativas.

As questões abertas foram:

1. A formação possibilitará um melhor entendimento das rotinas e dos processos de trabalho para a sua equipe e a sua gerência?;
2. A formação oferecida ajudará a reduzir a lacuna entre as competências e atribuições do Decreto Municipal 17.390 frente à formação exigida para o seu cargo ou dos membros da sua equipe?

Para essas questões todos os gestores responderam de maneira positiva para todas as competências. As questões com escala de *likert* foram:

Quadro 08 – Avaliação dos gestores em escala de likert

Competências	A formação contribuirá para a qualificação do(s) servidor (es) da sua equipe	
	Concordo totalmente	Concordo parcialmente
Gestão de pessoas	100,0%	0,0%
Inovadora	66,7%	33,3%
Competências	As propostas de formação do módulo atende de maneira geral a necessidade de formação da minha equipe	
	Concordo totalmente	Concordo parcialmente

Gestão de pessoas	66,7%	33,3%
Inovadora	66,7%	33,3%
Competências	O workshop contribuirá com a dinâmica do trabalho do servidor do COP-BH e com a sua formação	
	Concordo totalmente	Concordo parcialmente
Gestão de pessoas	66,7%	33,3%
Inovadora	66,7%	33,3%

Fonte: Elaboração própria

Ao pedirem para identificarem dentro das formações propostas quais competências do decreto eles conseguiam identificar no PE, obtivemos o seguinte resultado:

Quadro 09 – Avaliação dos gestores por formação

Competências		Percentual de identificação por parte dos gestores
Formações		
Técnica	Gestão Estratégica	100,00%
	Protocolos gerais e específicos	100,00%
	Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)	100,00%
	Orçamento público e finanças públicas	100,00%
	Ferramentas de gestão	100,00%
	Comunicação: institucional e interpessoal	66,70%
	Gestão de riscos em projetos e processos	100,00%
	Ciência e análise de dados	100,00%
	Ferramentas de apresentação	100,00%
Gerencial	Política de governança	100,00%
	Liderança situacional	66,70%
	Gerenciamento de processos	100,00%
	Gestão estratégica, alinhamento estratégico e <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	100,00%
	Gerenciamento de projetos	100,00%
	Indicadores de desempenho	66,70%
	Gerenciamento de recursos	66,70%
	Portfólio de atividades	100,00%
	Gestão de tempo	66,70%
	Foco em resultados	66,70%
	Processos de Melhoria e Visão de futuro	100,00%

Competências		Percentual de identificação por parte dos gestores
Formações		
Gestão de pessoas	Empowerment	33,30%
	Funções Gerenciais na administração pública	66,70%
	Tomada de decisão	66,70%
	Gestão por competências	100,00%
	Gestão de conflitos e negociação	100,00%
	Engajamento de pessoas e equipes	66,70%
	Gestão de desempenho	66,70%
	Comunicação não-violenta	66,70%
Capacidade inovadora	Gestão de mudanças	100,00%
	Métodos ágeis em uma organização pública	100,00%
	Gestão da Inovação	100,00%

Fonte: Elaboração própria

É importante destacar que apenas a formação “Comunicação: institucional e interpessoal” não foi pontuada por todos os gestores no núcleo formativo das competências técnicas, isso pode ser resultado da percepção dos gestores que uma vez que exista uma gerência específica para comunicação institucional essa formação pode ser melhor aproveitada lá e que a comunicação interpessoal pode já ser avaliada como satisfatória. Já no núcleo formativo da competência gerencial é o que mais encontramos diferença na percepção dos gestores, isso pode indicar que ou os gestores já acreditam que essa competência é atendida pela sua gerência ou ainda que o gestor não reconhece no seu trabalho essa demanda. Outro fator importante é que a formação “*Empowerment*” foi a única com percentual abaixo dos 50,00%, o que podemos inferir que talvez os gestores já se vejam emponderados o suficiente ou que não seja factível a possibilidade dessa formação ser efetivada no serviço público. Contudo, para avaliações mais direcionadas e profundas, seria necessário a realização de uma nova entrevista e a análise de discurso de seus conteúdos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa não encerra a discussão, mas se apresenta como uma primeira aproximação no estudo da Educação Profissional e Tecnológica relacionada aos programas de formação continuada que podem ampliar as competências dos servidores públicos.

Ao longo do trabalho, novas questões foram se apresentando ao pesquisador. A Formação Continuada no serviço público destina-se mais ao fortalecimento do modelo gerencialista? Pode estar dissociada da profunda diferenciação social existente entre os servidores públicos e por extensão a maioria da classe trabalhadora, essas de fato são estratégias de formação pelo trabalho?

Sendo assim, a dualidade histórica presente nas temáticas Educação e Trabalho também pode ser fazer presente nos programas de formação continuada destinada aos servidores públicos. Devemos cuidar para que não direcionemos as formações para uma elite do funcionalismo ou que se produza apenas uma formação de caráter pragmático e que não permita o espaço necessário à reflexão que toda formação deve conter.

O desenvolvimento de um produto educacional é tarefa comum dos mestrados profissionais na Área de Ensino. Nesse sentido, o produto objeto desta pesquisa foi a proposta workshop elaborado para um programa de qualificação para o servidor público do Centro Integrado de Operações de Belo Horizonte, sua carga-horária de 44 horas/aulas, distribuídas em 12 encontros, a serem realizado ao longo de 12 meses. A expectativa para a aplicação deste produto é no próximo ano, tempo necessário para que consiga organizar e engajar os atores.

Cumpramos esclarecer que este trabalho não teve a pretensão de construir um produto educacional que garantisse a mobilidade social dos servidores, mas teve a intenção de servir como um recurso disponível e acessível para atender a uma lacuna atual, e urgente, e que também possa ser utilizado por todos que queiram ampliar sua formação.

Este estudo, ainda, tão pouco tem a pretensão de ser a solução para os problemas existentes na formação de servidores de maneira geral e nem nas políticas de promoção dentro do serviço público. Ele é uma opção criada para permitir que frente às exigências impostas pela natureza do trabalho realizado exista uma possibilidade real de formação.

Com relação aos resultados da dissertação a partir da avaliação dos gestores sobre o produto educacional proposto, identificou-se que de maneira geral e bem amparada pelos dados foi elaborado um produto muito aderente e que dialoga com as demandas levantadas em entrevista e relaciona-se também com as competências e atribuições descritas Decreto Municipal 17.390.

Os resultados desta dissertação apontam que a proposta de formação continuada contribuirá para que os participantes desenvolvam as competências necessárias para a execução do trabalho nesse setor público, ou seja, percebeu-se que os conteúdos propostos podem viabilizar aos participantes um maior aprofundamento técnico e gerencial das atividades que já desempenham.

Ao retornar às perguntas de pesquisa iniciais sobre a contribuição do ambiente de trabalho para o desenvolvimento profissional, o papel do modelo gerencial na formação e na mobilidade do servidor, podemos inferir que o produto ao ser aplicado poderá se confirmar como uma estratégia interessante para transformação do mundo do trabalho público.

Sugere-se aos gestores que antes do produto ser aplicado que ~~os gestores~~ mapeiem as competências existentes as serem desenvolvidas por ele mesmo e pela sua equipe. Não é aquedado nesse caso, ~~não para~~ se restringir a formação dos servidores, mas justamente para, ao tomar consciência do ponto de onde se inicia a caminhada, ao final do percurso todos sejam capazes de reconhecer o quanto foram afetados pela formação.

Apona-se como possibilidades de pesquisa futuras sobre a avaliação de como esse tipo de formação contribui para a mobilidade no serviço público e de que modos os sujeitos envolvidos se apropriaram desse momento para sua formação. Outra oportunidade de análise poderá ser avaliar se ao ampliar as competências dos servidores os gestores demandaram outras competências e como se comportará o grau de exigência dos gestores para com sua equipe quando um grupo de competências já está satisfatoriamente desenvolvidas.

REFERÊNCIAS

AIRES, Renan Felinto de Farias; SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; AYRES, Kátia Virgínia Ayres; ARAÚJO, Afrânio Galdino. Escolas de governo: o panorama brasileiro. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 48(4): 1007-1027, jul./ago 2014.

ALBINO, V.; BERARDI, U.; DANGELICO, R. M. Smart Cities: Definitions, Dimensions, Performance, and Initiatives. **Journal of Urban Technology**, Toronto, 2015. 4-2.

ALENCAR, Eunice S. Criatividade. – 3ª Ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1995.

ALEXANDRINO, M. ; PAULO, V. **Direito Administrativo**. 8 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2005.

ALMEIDA, Jorge. Lugar de fala, polissemia e paráfrase nos discursos de FHC e Lula sobre o Plano Real. **Ícone**, I (4), p. 168-202, 1999.

ANASTASIOU, L.G.C.; ALVES, L. P. (org.). **Processos de Ensino na Universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula**. 8. ed. Joinville, SC: Editora Univille, 2015.

AZEVEDO, C. B., & LOUREIRO, M. R. (2003, jan./mar.). Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público, ENAP**, 54(1), 45-61.

BANDEIRA, H.M.M.; ARAÚJO, F.A.M. (Orgs.). **Pesquisa colaborativa: multirreferenciais e práticas convergentes**. Teresina/Piauí: EDUFPI, 2016.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004

BATISTA, Roberto L. **A ideologia da nova educação profissional no contexto da reestruturação produtiva**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EducS, 2007.

BRANDÃO, Helena Negamine. Introdução à Análise do Discurso. Campinas: Unicamp, 1998

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

BRASIL. Ministério da Educação. LEI DE DIRETRIZES E BASE-LEI 9394/96 / **LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996**.BRASILIA-BR.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Pequena história da reforma gerencial de 1995**. Disponível em: < http://www.bresserpereira.org.br/papers/2009/09.23.Pequena_hist%C3%B3ria_reforma_gerencial_1995.pdf>. Acesso em 28 de março de 2020.

_____. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil**. Origin: Paper presented to the Congress of the International Political Science Association – IPSA, Seul, August, 1997.

BRUNO-FARIA, Maria F.; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do DF. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.

CALVACANTI, C. C.; FILATRO, A. **Design Thinking: Na Educação Presencial a Distância e Corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2017.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. PANTOJA, Maria Júlia. BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** – Brasília: ENAP, 2010.

CAPES, Diretoria de Avaliação. **Considerações sobre classificação de produção técnica**. Área de avaliação: Ensino. 2016. Disponível em: www.capes.gov.br/images/documentos/Classificação_da_Produção_Técnica_2017/46_ENSI_class_prod_tecn_jan2017.pdf. Acesso em: 22 jan. 2021.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. O Estado concorrencial e as mudanças na natureza do trabalho do setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 25-43, maio/ ago. 1997.

CHANLAT, Jean – François. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos.** In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública, Lisboa: Anais. CLAD, 2002. p.1-9.

COOMBS, PH. H. Poverty: How Non-Formal Education Can Help. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1974 apud TRILLA, J. **A educação não-formal.** In: ARANTES, V. (Org). Educação formal e não-formal. São Paulo: Summus, 2008.

CRISTOVÃO, V. L. L. **Sequências didáticas para o ensino de línguas.** In: Dias, R.; CRISTOVÃO, V. L. L (Org.). **O livro didático de língua estrangeira.** Campinas/SP: Mercado de Letras, 2009.

DARIDO, S.C. **Educação física escolar: o conteúdo e suas dimensões.** In: DARIDO, S.C.; MAITINO, E.M. (Orgs.). **Pedagogia cidadã: cadernos de formação - educação física.** São Paulo: UNESP/Pró-reitoria de Graduação, 2004. p.59-70.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DOLZ, J.; NOVERRAZ, M. e SCHNEUWLY, B. Sequências didáticas para o oral e a escrita: apresentação de um procedimento. In: SCHNEUWLY, B. e DOLZ, J. Gêneros orais e escritos na escola. Trad. Roxane Rojo e Glais Sales Cordeiro. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2004.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

DUTTA, S. et al. **The global information technology report 2009–2010: world economic forum.** Genebra: SRO-Kundig, 2010.

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS. Mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2006. Acesso em: 18 mai. 2022.

ENDERLE, Rogério; GUERRERO, Glaison. **A herança patrimonialista na burocracia estatal do Brasil : “Path Dependence” patrimonialista e a falta da autonomia enraizada do estado brasileiro.** Revista Economia & Tecnologia, Paraná volume 09, nº 03, 2008.

FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro.** Vols. 1 e 2. Porto Alegre: Ed. Globo, 1977.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **O tema das escolas de governo na emenda da reforma administrativa.** Respvblica. Brasília: ANESP, v. 12, n. 2, jul-dez, 2013.

FERNANDO FARIA LEITE, Carlos. Gestão pública: (re)formas administrativas do Estado brasileiro e o servidor público – (des)construções entre instituições e o funcionalismo. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, [S.I.], jul. 2016. Disponível em: <<http://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/2058>>. Acesso em: 22 jun. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea.** Curitiba , v. 5, n. spe, 2001 . Disponível em . Acesso em: 26 jun. 2020.

FOUCAULT, Michel . **Microfísica do poder.** 8. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

_____. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão.** Petrópolis: Vozes, 1987.

FREIRE, G.G.G.; GUERRINI, D.; DUTRA, A. **O Mestrado Profissional em Ensino e os Produtos Educacionais: A Pesquisa na Formação Docente.** Revista Porto das Letras, v. 2, p. 100-114, 2016.

FRIGOTTO, G. **A relação da Educação Profissional e Tecnológica com a Universalização da Educação Básica.** In: Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 1129-1152. 2007.

- FRIGOTTO, Gaudêncio. **Novos fetiches mercantis da pseudoteoria do capital humano no contexto do capitalismo tardio**. In: ANDRADE, Juarez de; PAIVA, Lauriana G. de (Orgs.). *As políticas públicas para a educação no Brasil contemporâneo*. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2011, p. 18-35.
- FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise. **O Trabalho como princípio educativo no projeto de educação integral de trabalhadores** - Excertos. 2006. Disponível em: <http://redeescoladegoverno.fdrh.rs.gov.br/upload/1392215839_O%20TRABALHO%20COMO%20PRINC%C3%8DPIO%20EDUCATIVO%20NO%20PROJETO.pdf> Acesso em: 22 jun. 2020.
- FRIZZO, Giovanni. **O Trabalho Pedagógico como Referência para a pesquisa em Educação Física**. *Revista Pensar a Prática*. v. 11, n. 2, 2008. Disponível em: <http://www.revistas.ufg.br/index.php/fe/article/view/3535/4076>>. Acesso em: 22 jul. 2020.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de Pesquisa**. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GORENDER, Jacob. **A burguesia brasileira**. 3ª ed. (2ª reimpressão), São Paulo: Brasiliense, 2004.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
- _____. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GRAÇAS RUA, Maria das. **Administração pública gerencial e ambiente de inovação: o que há de novo na administração pública federal brasileira**. In: *Administração pública gerencial - a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI*. Brasília: Ed. UnB/ENAP, 1999.
- GRAMSCI, Antonio. **Escritos Políticos**, v. 1. Organização e tradução Carlos Nelson Coutinho - Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.
- HOLLANDS, R. G. **Will the real smart city please stand up?** Intelligent, progressive or entrepreneurial? *City*, v. 12, n. 3, p. 303–320, 2008.
- HOOD, Christopher; JACKSON, Michael W. **Administrative argument**. Aldershot, Hants, England; Brookfield, Vt., USA: Dartmouth Pub., 1991.
- KAPLÚN, Gabriel. **Material educativo: a experiência do aprendizado Comunicação & Educação**, São Paulo, p – 46 a 60, maio/ago. 2003.
- KLIKSBERG, B. **Repensando o estado para o desenvolvimento social**. São Paulo: Cortez, 1998.
- LIBÂNEO, José C. **Didática na formação de professores: entre a exigência democrática de formação cultural e científica e as demandas das práticas socioculturais**. In: SANTOS, Akiko; SUANNO, Marilza V. *Didática e formação de professores: novos tempos, novos modos de aprender e ensinar*. Porto Alegre: Sulina, 2013.
- LOMBARDI, P. et al. **Modelling the smart city performance**. *Innovation*, v. 25, n. 2, p. 137–149, 2012.
- MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o setor público**. Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea. EgapFundap, 2000. p. 247.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. Ed. 4. São Paulo:

Atlas, 2010.

MARIN, A. J. **Educação continuada**: introdução uma análise de termos e concepções. Cadernos CEDES, São Paulo, n. 36, p. 13-20, 1995.

MARSAL-LLACUNA, M.-L.; COLOMER-LLINAS, J.; MELENDEZ-FRIGOLA, J. **Lessons in urban monitoring taken from sustainable and livable cities to better address the Smart Cities initiative**. Technological Forecasting and Social Change, v. 90, n. B, p. 611–622, jan. 2015.

MARX, Karl. **Instruções para os delegados do Conselho Central Provisório**: as diferentes questões. Lisboa: Avante Edições, 1982. Disponível em: <<http://www.marxists.org/portugues/marx/1866/08/instrucoes.htm>>. Acesso em: 22 jun. 2020.

MATOS, Fabiana Oliveira. **Escolas de governo na Constituição Federal**: a regulamentação no âmbito da Administração Pública Federal. 2007. 46p. Monografia (Especialização) - Instituto Brasiliense de Direito Público. Brasília, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro** – 25. Ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MELLO, Adriana Almeida Sales de. **Projeto Neoliberal de Sociedade e de Educação**. In:

Nakagawa, M. 2014. Ferramenta: Design Thinking para empreendedores. Recuperado em 23 de maio, 2015, de <http://cms-emprenda.s3.amazonaws.com/emprenda/files_static/arquivos/2014/04/07/DesignThinking.pdf>. Acesso em 28 de abril de 2022.

NEIROTTI, P. et al. **Current trends in smart city initiatives**: Some stylized facts. Cities, v. 38, p. 25–36, 2014.

OLIVEIRA, M. M. **Evolução da gestão de pessoas por competências nas organizações públicas**. In: SILVA, A. B. (Org.). Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras. João Pessoa: Editora UFPB, 2015. p. 29-54.

PACHECO, Regina Sílvia. Escolas de governo: tendências e desafios – ENAP-Brasil em perspectiva comparada. RSP – **Revista do Serviço Público**. Brasília: Enap, ano 51, n. 2, p. 03-21, 2000.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, p. 78-105, out./dez., 2002.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

_____, **Entre o gerencialismo e a gestão social**: em busca de um novo modelo para a administração pública brasileira. Disponível em: <http://www.participacaopopular.org.br/textos/ana.paula.paes_entre.o.gerencialismo.pdf>. Acesso em 28 de abril de 2020.

PEREIRA, Luiz.Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro : FGV, 2005.

PEREIRA, José Matias. Administração Pública Comparada: Uma Avaliação das Reformas Administrativas do Brasil, EUA e União Européia. RAP. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 42. 2005.

PEREIRA, Luiz.Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1998.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Tennyson Pinheiro, Luis Alt em

parceria com Felipe Pontes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PIRES, A.K. et al. **Gestão por competências em organização de governos**. Brasília: ENAP, 2005. Acesso em: 23 de jun 2020.

POPPER, K. R. **Conhecimento objetivo**: uma abordagem evolucionária. São Paulo: Itatiaia: EDUSP, 1975.

RADIN, Beryl A. Os Instrumentos da Gestão Intergovernamental. In: PETERS, Guy e PIERRE, JON (orgs.). **Administração Pública: coletânea**. Brasília: ENAP, 2010.

RAMOS, Marise Nogueira. **Concepção do Ensino Médio Integrado**. 2008. Disponível em: http://www.iiep.org.br/curriculo_integrado.pdf>. Acesso em: 23 de jun 2020.

SANTOS, Reginaldo Souza et al. Reestruturação produtiva do Estado brasileiro na perspectiva do projeto neoliberal. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 38, n. 1, p. 7-32, jan./fev. 2004.

SANTOS, L. L. C. P. de. **Dimensões pedagógicas e políticas da formação contínua**. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). Caminhos da profissionalização do magistério. Campinas: Papirus, 1998. p. 123-136.

SAVIANI, Dermeval. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. In: **Revista Brasileira de Educação**, v. 12, n. 34, jan/abril, 2007.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas**: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. Brasília: ENAP, 2010. 346 p. ISBN 9788525600691.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.43, n.2, p.347-369, Apr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 28 de abril de 2020.

SETTI, Gabriel A. M. **Alcances e limites da reforma de Estado e da reforma administrativa no Brasil e na Argentina**: um estudo comparativo das experiências de Carlos Menem e Fernando Henrique Cardoso na década de 1990. Brasília: UNB, 2011.

SILVA, A. B.; COSTA, A. L. **Diretrizes e etapas para a implantação de um sistema de gestão por competências**. In: SILVA, A. B. (Org.). Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras. João Pessoa: Editora UFPB, 2015. p. 89-111.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, v. 2, n. 1, p. 110-127, Jan.-Jun./2013. ISSN 2316-5812.

SILVA, Bruno Tulim. **Noções de Direito Administrativo**. NOVA, 2015.

SILVA, M. M. (2004). O trabalho para jovens graduados no novo modelo de acumulação capitalista. **Revista Perspectiva**, 22 (2), 405-424.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Desing thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162p. : il., 24 cm, ISBN978-85-65424-00-4. Disponível em: . Acesso em: 29 março 2021.

WEBBER, L., WALLACE, M. **Green tech**: how to plan and implement sustainable IT solutions. New York: AMACON, 2009.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999. Volume 2.

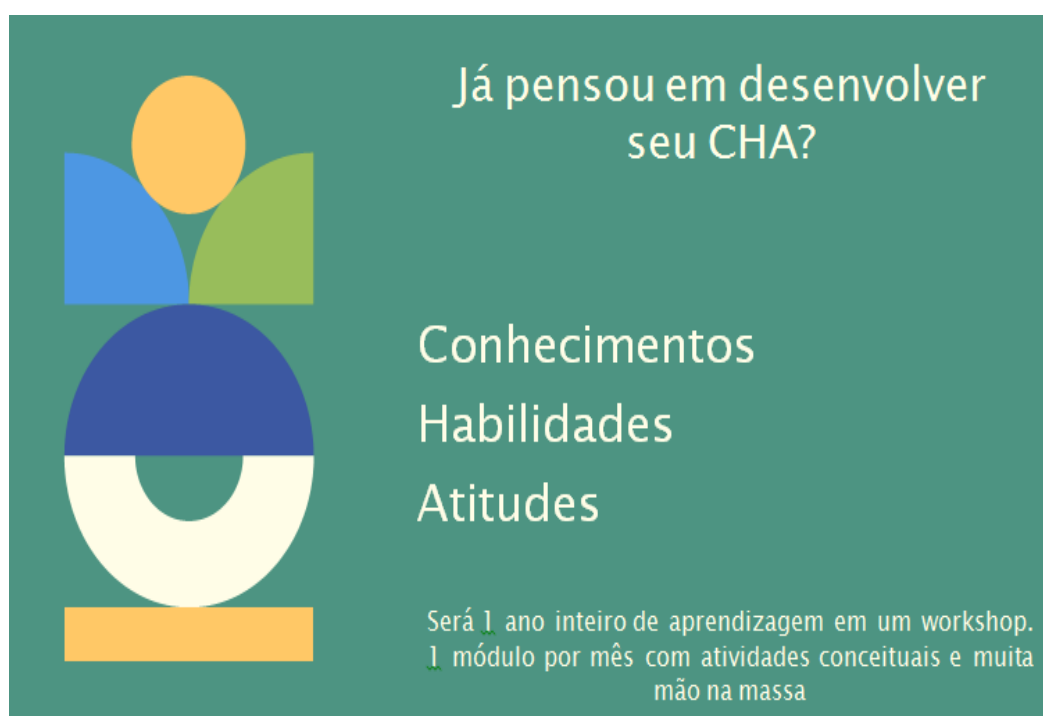
WEISS, M. C.; BERNARDES, R. C.; CONSONI, F. L. Cidades inteligentes como nova

prática para o gerenciamento dos serviços e infraestruturas urbanos: a experiência da cidade de Porto Alegre. urbe. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 7, n. 3, p. 310–324, 2015.

ZABALA, A. **A prática educativa: como ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

ZARIFIAN, Philippe. **A gestão da e pela competência**. In: Seminário educação profissional, trabalho e competências. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a educação, trabalho e transferência de tecnologia, mimeo, 1996.

APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL



Núcleos Formativos

O que vamos aprender?



01 Técnica

Aptidão para empregar os meios disponíveis, visando atingir os objetivos propostos para certa função

02 Gerencial

Conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos diferentes níveis da organização, que resultam no que os gestores realizam ou produzem no trabalho

03 Gestão de Pessoas

Orientar as ações dos servidores, no intuito de se construir uma organização eficaz

04 Inovadora

Permite o desenvolvimento de ideias inovadoras que adicionam valores ao processo de trabalho

Agenda de Aprendizagem

Competência técnica

As competências serão abordadas em 3 módulos

- Gestão Estratégica
- Protocolos gerais e específicos
- Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)
- Orçamento público e finanças públicas
- Ferramentas de gestão
- Comunicação: institucional e interpessoal
- Gestão de riscos em projetos e processos
- Ciência e análise de dados
- Ferramentas de apresentação

Agenda de Aprendizagem Competência gerencial As competências serão abordadas em 3 módulos → Política de governança → Cultura organizacional → Conhecimento de processos → Gestão estratégica → Planejamento estratégico e BSC → Conhecimento de projetos → Indicadores de desempenho → Conhecimento de recursos → Gestão de atividades → Gestão de tempo → Fluxo em resultados → Monitoramento de melhoria e ciclo de gestão	Agenda de Aprendizagem Competência Gestão de Pessoas As competências serão abordadas em 3 módulos → Instrumentos → Funções no trabalho → Funções relacionadas ao administrativo → Gestão de decisão → Gestão por competências → Gestão de conflitos e negociação → Engajamento de pessoas e equipes → Gestão de desempenho → Comunicação não violenta
Agenda de Aprendizagem Competência inovadora As competências serão abordadas em 1 módulo → Gestão de mudanças → Modelos aplicados em uma organização pública → Gestão da inovação	Obrigada!

Agenda de Aprendizagem

Competência gerencial

As competências serão abordadas em 4 módulos

- Política de governança
- Liderança situacional
- Gerenciamento de processos
- Gestão estratégica, alinhamento estratégico e BSB
- Gerenciamento de projetos
- Indicadores de desempenho
- Gerenciamento de recursos
- Portifólio de atividades
- Gestão de tempo
- Foco em resultados
- Processos de Melhoria e visão de futuro

Agenda de Aprendizagem

Competência Gestão de Pessoas

As competências serão abordadas em 4 módulos

- Empowerment
- Funções no trabalho
- Funções Gerenciais na adm. pública
- Tomada de decisão
- Gestão por competências
- Gestão de conflitos e negociação
- Engajamento de pessoas e equipes
- Gestão de desempenho
- Comunicação não-violenta

APÊNDICE B – ENTREVISTAS

PESQUISADORA: GESTOR pensando numa formação para equipe da sala de controle integrado baseada na formação esperada desse perfil profissional. O que você acha importante, o que é viável e o imprescindível?

GESTOR 1: Eu entendo que a gente em relação à sala de controle, a gente tem algumas funções, que eu acho que a gente precisa diferenciar, né? Eu acho que precisamos entender que existem colaboradores que estão na sala de controle e que eles exercem funções dentro do centro de controle das próprias instituições com funções diversas como isso é o caso da EMPRESA X, também é o caso da Instituição Z e será o caso dos alunos quando os adultos tiver aqui no centro de operações que é uma perspectiva que fica assim a gente precisa diferenciar se esse servidor faz parte de um centro de controle que está aqui dentro ou se ele é um servidor que representa um. Porque que eu vou dizer isso? Porque se ele integra um centro de controle que tá totalmente aqui, ele vai ter funções diferentes, ele vai ser um atendente, ele vai ser um despachante, ele vai ser um vídeo monitorante. E a gente precisa compreender que a função específica que ele desenvolve, se ele é um analista de um sistema específico como sistema semafórico, então é essa pessoa ela na verdade, precisa de uma preparação especializada diversa daquela do centro de controle. Então vai precisar conhecer um conteúdo muito geral e ampla a respeito do COP-BH, porque muitas vezes não é com ela que a gente vai interagir diretamente, ela precisa ter uma noção de algum tipo de conteúdo é básico do papel do COP-BH e de como a função dela pode contribuir para essa missão do centro de operações. Então acho que ela vai se enquadrar naquela pessoa que precisa ter uma visão de conteúdo geral a respeito do centro. De qual é o papel, de quais são os objetivos e eu acho que é um desafio. Você pensar no objetivo do centro e qual a relação que essa função que ela tem com a realização do objetivo, missão, por exemplo, que ela vai precisar aprofundar em muitos conteúdos, das Ferramentas do COP-BH, porque nem sempre ela vai estar realizando esse tipo de papel. Por outro lado diferente, desse que exerce uma função específica de centro de controle, você tem aqueles prepostos de centros de controle que não estão aqui, essa figura é uma figura mais determinante para gente

porque ele é um elo um centro fora daqui então ele normalmente ele vai fazer registro dos sistemas, que vai atualizar as ocorrências. Então o nível de conhecimento que ele precisa ter das ferramentas do COP-BH é um conhecimento mais aprofundado além daquele conteúdo básico, que eu acho que tem que ser o primeiro, uma coisa mais básica, como que ele pode colaborar a gente vai ter que também existe um outro conteúdo que aí eu também acho básico sabe? Eu colocaria tipo assim, um básico ou geral para todos, que é qual é o papel do centro e de como que ele pode colaborar com isso. Acho que isso é para todos e é esse representante de centro tanto que está fora ou que está aqui dentro. Eu acho que ele também precisa de conteúdo nas ferramentas, porque quando o servidor põe o pé aqui ele precisa saber como é a rotina dele, eu acho que isso tem muito cara daquele manual mesmo que a gente desenvolveu há pouco tempo é um manual básico a rotina dele, então ele vai sentar e ele vai se identificar. Saber com quais sistemas que ele vai operar, que grupos que ele vai participar, sobre uso de câmeras também. Acho que isso é um conteúdo meio um pouco básico, né? E aí a gente pensa então muito mais essa coisa instrumental e ferramentas, do que ele vai ter que utilizar no dia a dia. Agora, para que ele exerça outra função a gente tem níveis de maturidade dessa pessoa tem níveis de maturidade desse representante uns dos outros. Para mim você tem uma coisa bem básica, que é do uso de ferramentas e depois eu acho que você precisa se agregando conteúdos que vão fazendo com que essa pessoa tenha a maior capacidade de tomada de decisão, porque quando ela chega aqui se você não trabalha o desenvolvimento dessa capacidade, essa pessoa vai ser apenas um pedaço, ele vai ficar fazendo pouco. Ele deve ser capaz de checar o que chegou da instituição dele, do que você quer que ele leve da instituição para cá, mas não necessariamente ele vai ter proatividade, mas ele vai ter condição de tomar boas decisões. Então eu acho que aí a gente tem que pensar como é que a gente forma esse profissional para que ele vá tendo maturidade, essa condição de tomada de decisão, sabe? Aí eu acho que a gente precisa pensar que tipo de conteúdo. Eu acho que tem a ver com essa visão, um pouco de conteúdo de relacionamento institucional que eu acho que essa pessoa precisa entender que ele é um representante de uma instituição aqui, e o que que é isso que é ser representante de uma instituição. O que significa isso? Quando eu estou tomando uma decisão estou tomando em nome da instituição e não uma decisão pessoal, muitas vezes as pessoas falam decisões de opinião pessoal e ele tá aqui

representando a instituição dele e se relacionando com outra pessoa que representa uma outra instituição. Eu acho que isso é algo precisa se aprofundar depois porque não dá para aprofundar nisso no início. Então acho que tem uma pegada um pouco de relação institucional que eu que entretanto em termos de conhecimento, relação interpessoal de trabalhar relacionamento com os diferentes. E o terceiro, um pouco de lógica de gestão de tomada de decisão, na mesma lógica que é um SISTEMA DE COMANDO OPERACIONAL (sco), que é a lógica do sistema onde cada um tem uma especialidade, o que que é liderança situacional, então eu vejo que precisamos entender se o conteúdo padrão hoje do SCO que é o sistema de comando operacional se ele tem uma aplicação imediata aqui ou se a gente não tem que adaptar, que não adianta ficar falando com o sujeito, e eu já tentei uma vez isso, porque quando a gente foi olhar o que que a metodologia prevê é algo diferente do que ele iria fazer do que ele iria te fazer na rua, então, acho que a gente precisa pensar ainda que conteúdo é esse que vai dar sustentação a essa maturidade em tomada de decisão conjunta. Porque é isso que essa pessoa precisa aprender que ele não decide sozinho, que ele precisa ele tem expertise dele que ele precisa ouvir o outro, que eles precisam discutir chegar uma decisão conjunta. Então eu acho que esse é que é o ponto que a gente precisa ainda definir.

PESQUISADORA: Você entende que esse conteúdo ele deve ser desenhado por instituição, por posto de trabalho?

GESTOR 1: Em não consigo pensar, eu acho que precisa de um conteúdo padrão de tomada de decisão do conteúdo padrão, para a gente depois pensar como adaptar isso para cada instituição, sabe eu acho que assim como a gente estabelecer um protocolo Geral de ocorrência em pronta resposta, a gente pode ter um protocolo Geral de diante de uma ocorrência de criticidade. Entendo que a criticidade não é algo que tá introjetado na cabeça de todos. Eles precisam saber, porque um dos parâmetros para escolha de prioridade é a criticidade, então a pessoa precisa estar matriculada nisso, o que que é criticidade. Aí talvez você tenha de fato para mim tem uma coisa Inicial. Vou trazendo a criticidade tá? Tem algo inicial que é conceito de criticidade, mas todo mundo tem que ter de entender que existe o conceito de criticidade agora. Como que cada instituição sem relaciona como que é criticidade, não é a mesma coisa, para o bombeiro não é a mesma coisa que para PM. Aí vem um desafio porque quando você fala genericamente de criticidade isso não é suficiente

para cada um, a criticidade diz uma coisa para mim, diz outra coisa para o outro. Então eu não sei como fazer isso. A gente vai no geral até onde você desce no específico daquela instituição, entendeu? Assim, eu acho que o principal era falar de criticidade e vamos acordar o que que ela é para você, o que que é para o outro, isso tanto no sistema e no protocolo e aí essa pessoa vai se encontrar lá, você vai dizer para ela assim, olha você precisa estar preparada para avaliar a criticidade das demandas da sua instituição, elas têm uma peculiaridade, você está preparado para isso, você sabe. O que que é crítico do que que não é crítico para ações e trazer isso para o ambiente da sala, porque isso pode ser capturado no sistema, assim como estava no ROI. E hoje a gente está com o sistema que a gente tirou, os parâmetros. Hoje não tem parâmetro a pessoa tem que dizer se é ou não, quantas ocorrências as pessoas classificam como crítica e não-crítica, umas são críticas para um e a pessoa coloca como crítica na verdade, não é então só dizer é crítico não é crítico não é suficiente, qual critério? Então esse é um exemplo. Isso de tomada de decisão, porque se a pessoa que está aqui uma ocorrência, se ela não tiver esse conteúdo, ela não conseguia agregar, na análise e na priorização. Ela está no nível ainda facilitador. Talvez esse preparo e essa formação, tem a ver com os níveis de maturidade; Primeiro sujeito tem que ser facilitador, tem que entender que ele tem que ser. Depois ele tem que dominar como resolve os problemas, estamos falando dos protocolos, ele tem que dominar. Qual é a regra do jogo que que cada um faz e a instituição dele faz, o que ele pode cobrar do outro, porque às vezes o cara pode começar como facilitador, “sambarilove”, quem resolve a coisa de um jeito que não está previsto protocolo, mas resolveu. Agora se ele já consegue resolver de acordo com protocolo, ele já subiu de nível um pouco então pelo menos a carga dos protocolos que não é um conteúdo básico específico a pessoa precisa. Então assim, eu acho que ela tem que entender os protocolos e depois talvez por um nível de coordenação que é um terceiro nível, ele já tem que ser capaz de analisar criteriosamente a respeito daquilo que é o trabalho. Esse é o nível que muita gente aqui ainda não chegou, eu tenho pessoas aqui que não que tem esse. Como é que faz? O que faço é preparar esse Representante, para que ele chegue nesse nível de domínio de relação interpessoal em relação institucional de domínio de protocolo das regras estabelecidas? E aí ele pode dominar os protocolos específicos, ele pode dominar o que tem envolvimento da instituição e não tudo entendeu? Então assim ele precisa saber todo mundo de um

protocolo Geral de atendimento da instituição para ele chegar num nível acima que é um nível de coordenação, aí acho que a gente tem que investir mais ainda dessa formação dele em tomada de decisão. E eu fico pensando o que que faria ele além do conhecimento desses protocolos, eu fico pensando na sua fala de hoje. Se a gente não tem também em frente um desafio que é qual que é autonomia que esse profissional tem. Ele tem poder de tomada de decisão? O representante não tem necessariamente essa autonomia. E aí então ele é meio que intermediário ele não é atendente ou despachante, ele tem uma função de interagir conosco e tomar algumas decisões, mas ele também não é um grande decisor na hierarquia, então além de dominar o conteúdo, tem a maturidade e agora eu estou falando de maturidade pessoal, estou falando de conhecimento que vai dar condição para essa pessoa tomar uma boa decisão, fazer uma boa escolha. Entendeu? Então, eu não sei se isso tá muito abstrato, mas eu acho que que é nessa linha um pouco aí meio que tinha um SCO adaptado. Quem sabe a gente não criaria uma coisa nova que é um método de tomada de decisão de um Centro Integrado que é diferente de um de um SCO, entendeu? Assim que é o que todo mundo usa normalmente no meio, né? Não sei muita gente teria da Paz, você já chegou a ler alguma projeção sim, eu falava muito quando alguém com Jorge é muito diferente da nossa realidade.

PESQUISADORA: Eu acho que o SCO ele direciona, mas ele também tem uma característica daqueles documentos que são operacionais, né? E como um documento operacional, ele é quase ele é quase descritivo de todas as funções e as ações. Então acho que o protocolo ele atinge tanto esse ponto quanto à para a tomada de decisão.

GESTOR 1: Talvez a gente possa dar esse salto para o terceiro nível que tem a ver com a sala para mim operacional, ela tem a ver com a essência. Não é aplicada para A GERENCIA V, a gente precisa depois até rever, mas o SCO, eu acho que, esse método ele seria aplicável, não sei se quando eu falo do método precisamente eu estou falando de uma outra coisa, mas eu arrisco dizer que um conteúdo a mais que não seja normal uma escrita mais metodológica. Como é que ela faz uso desse conteúdo geral numa realidade específica então assim por isso que eu acho que mais do que ferramenta é um pouco de abordagem. A pessoa é um pouco começar uma coisa. Uma questão que a gente conta com o desenho protocolo, a gente desenha pensando na sala, né? Eu pelo menos eu desenho pensa na sala que todo mundo

exerce a mesma função e todas as instituições têm o mesmo perfil quando na verdade a gente não tem talvez era retornar de fato aquilo aquela ideia de ir né desenhar o que a gente tem e construir o perfil e pensar também inserir no protocolo aquelas informações de quando eu vou inserir por exemplo.

PESQUISADORA: Você acha que é preciso pensar em descrever o perfil de cada servidor?

GESTOR 1: Muitas pessoas entram para instituição e não tem aquela formação que a gente espera não adianta a gente querer, então a gente vai dificultar a vida de pessoas. Eu acho que a gente tem que trabalhar para desenvolver quem quer, e não que isso restrinja a escolha de alguém, porque não é assim que vai ser. Essas funções quem tá dando é a instituição, então ela precisa dar a ele essa condição. Olha eu estou autorizando que ele tenha isso. E o que eu preciso agregar em termos de conhecimentos, habilidades e competências. Essas funções são um início de tudo, mas a história da autonomia eu não vou resolver pela formação, eu posso dizer assim que na hora que eu clareie, que eu pactuei com a instituição que ela vai exercer a função, ela vai dar segurança de que essa pessoa vai estar preparada para poder exercer aquilo, né? Então assim, não é ela que vai dar autonomia, não é a formação que vai garantir autonomia, mas a formação vai garantir a capacidade e habilidade dela. Tem uma parte conceitual que precisa ser trabalhada, tem algo conceitual que você precisa para a pessoa discernir, a criticidade da ocorrência, quem está envolvido nela e o que que eu posso esperar de cada um, como é que eu acesso cada um, se a coisa vai ficar só no meu nível, meu com instituição, se eu vou ter que envolver o supervisor se a gente vai ter que subir no nível situação muito diversas. E aí como é que essa pessoa que não tem treinamento de protocolo que ela tem? O que que ela precisa ter?

PESQUISADORA: Minha dúvida é se a gente está falando que tem que ser construído, se são apenas conceitos que precisa agregar nesses mesmos protocolos para pessoa desenvolver as habilidades a pessoa saber aplicar.

GESTOR 1: Tem um terceiro elemento aí que a gente nunca escreveu que é realmente uma metodologia de trabalho. Eu já cansei de dizer isso é maturidade é coordenar ou participar da Coordenação conjunta da tomada de decisão conjunta. Então acho que é desse terceiro nível que a gente tá dizendo. É como que eu vou preparar esses supervisores, as vezes a autonomia ele já tem, a questão é se ele tem

a habilidades. Então para mim é assim, vamos pensar essa função de supervisão que ela precisa dividir em três, mas são todos supervisores. Ele precisa ter o conteúdo básico, de facilitador. O conteúdo de protocolo que é o de integrador e dominar protocolo e o conteúdo da análise de estar preparado para tomada de decisão de maneira coordenada e entender quando é a liderança situacional do outro então gente não seja uma lacuna de protocolo que defina de fato. O outro conteúdo que a gente tem é o vídeo monitorante, eu acho que tem que falar depois sobre o vídeo monitoramento. Eu acho que o vídeo monitoramento também, ele tem que ir para um caminho. Ele tem que ter o básico de facilitador para mim todo mundo na sala, tem que ter o facilitador. Esse segundo que é de protocolos, eu acho que é bom todo mundo nos protocolos Gerais, eu acho que é bom, agora esse conteúdo na sala, tem mesmo peso, não precisa porque não é supervisor ainda e não é representante da instituição. Então você tá ganhando um tempo com um conteúdo que não é dele.

PESQUISADORA: Minha dúvida é se ele tem que ter o conhecimento dos protocolos, além do conteúdo do facilitador, ou se é possível pensar em alguma forma de disponibilizar, senão ele nunca vai sair dessa função. Não corre o risco de ao restringir essa formação, diminuir a possibilidade de ocupar a função de coordenação?

GESTOR 1: Eu acho que essa sobre gestão e tomada de decisão eu acho que ela deve ser obrigatória para quem é supervisor ou representante e opcional para aquele que quer chegar nisso. Minha dúvida é o conteúdo, então se essas pessoas que tomam decisão de maneira coordenada elas vão ter obrigatoriamente um conteúdo a mais em relação a esses outros e opcional para aqueles outros que querem.

PESQUISADOR: E pensando sobre a forma de disponibilizar essa formação, qual você entende como melhor? Como é que você avalia se esse profissional está atendendo esse requisito? Como mensurar se o que eu definir de fato ele tá cumprindo ou não?

GESTOR 1: Que os conteúdos estejam acessíveis online para pessoa ver a hora que ela quiser acessar, estudar, fazer testes, eu acho que você pode ter vídeos, nem vejo sentido em eu vou dar esse conteúdo hoje, amanhã vai ser o outro, você assiste, vai ficar ali na plataforma contando que ela mesmo conteúdo, mas eu acho que precisa de tempos em tempos de algum tipo de dinâmica presencial em que isso seja usado. Eu gosto muito da ideia de simulado. Quando eu falo presencial, não

precisa ser necessariamente presencial. E assim, essas pessoas aqui, fizeram isso, como é que eu vou atestar que elas sabem aplicar isso? Eu acho que vale a pena ter alguns tipos de simulados e encontros coordenados, sabe você põe aquelas pessoas numa sala virtual mesmo e propõe uma atividade e veja como que cada um reage, se essa pessoa realmente conseguiu associar e que aplicabilidade daquele conteúdo tem.

PESQUISADORA: Digamos que uma função vai ser preenchida hoje, com qualquer pessoa e a formação é a você precisa de um gerente com uma formação que é técnica e específica daquela área, né? Mas e quanto a formação operacional?

GESTOR 1: Por exemplo, na estrutura da GERENCIA V, eu penso no gerente e na equipe, um conteúdo técnico é o Qgiz. O Masp, isso é a técnica que eu vou pegar a estatística e a análise vou fazer um produto sim, precisa pensar se você vai ter ânimo operacional para mim, por exemplo, seria todo mundo saber fazer estatísticas. Eu acho que são técnicas, e é a técnica da estatística e a técnica da análise e também a técnica da metodologia. Já a SESSÃO A a técnica é o protocolo, ela trabalha nessa etapa da Gestão de Risco. Qual o tipo e qual é a formação, né? E do ponto de vista técnico, o conteúdo é o protocolo, mas tem mais técnica, você tem que dominar vários porque se você vai formar as pessoas e pode ter uma técnica mais na parte de formação, na parte educacional. Ele saber ele sabe muito mais que conteúdo e saber reproduzir o conteúdo.

PESQUISADOR: A relação entre a formação desejada é expressa no decreto?

GESTOR 1: Eu não eu acho que a formação está deslocada da função. A gente que foi compor o decreto entendeu assim porque eu não vejo isso com uma necessidade que esteja ali.

PESQUISADORA: Se eu vou fazer um mapeamento, com base no decreto competência e se no decreto fala que essa pessoa precisa fazer essa atividade x, e imagine a situação que você passa essa demanda lá para o planejamento para ele contratar essa pessoa, e ele vai recrutar essa pessoa dentro da Prefeitura se ele não sabe o que a gente faz e faz a leitura do decreto, ele pode entender o que precisa e o que não precisa e do que a gente abre mão para essa atividade.

GESTOR 1: Pensando em alguém que vai contratar não tem necessariamente uma pessoa, posso pensar em uma equipe dividida, mas eu fico pensando como é que a gente divide as funções em atribuições e tarefas, né?

PESQUISADORA: E aí pensando na GERENCIA B que tipo de formação você

vê como necessária?

GESTOR 1: Eu acho que já ficou definido que a gente tem que falar de protocolo com todo mundo, protocolo é o item básico.

PESQUISADOR: Mas qual tipo de formação, para além do gerente, eu preciso complementar nesta função para que ele dê o retorno que eu estou falando lá no decreto de competência que ele deve ter?

GESTOR 1: Um conteúdo básico, gerencial do COP-BH. Ele precisa de um conteúdo básico e um gerencial. Primeiro tenho a base do conteúdo técnico, do protocolo e de tomada de decisão. E o gerente tem que ser formado em relações institucionais, relação pessoal e em comunicação mais o conteúdo gerencial. Pronto, é esse o primeiro passo. Agora, mais importante, por exemplo, para esse gestor que ele tenha uma estratégia de comunicação muito mais forte do que dos outros setores. Para a GERÊNCIA A é muito mais uma postura analítica do que uma comunicação, uma habilidade de comunicação. Eu acho que isso significa uma coisa diferente muito diferente, porque se você coloca uma habilidade analítica na sala, você não consegue resolver. Eu por exemplo não seria uma pessoa para sala, porque eu sou muito analítica. E aí eu não sou prática para solucionar, entendeu? Sim (na sala), você tem que saber fazer análise de risco para saber isso aqui, tem isso aqui não tem isso e aquilo que é o maior risco e que eu vou atacar isso, você tem que resolver agora, mas se você parar para analisar que era que é o meu perfil, eu sou uma pessoa muita analítica, assim de analisar todas as variáveis, minha mentalidade formada no xadrez, enquanto eu não analisar todas as posições todas as jogadas não sai do lugar. Eu poderia desenvolver (essa habilidade), mas porque eu vou dar uma carga de desenvolvimento analítico para sala igual à da GERÊNCIA A, sendo que eu não preciso disso, entendeu? A questão não para mim não são as mesmas eu acho que a gente pode sim mapear, mas são as habilidades básicas. Acho que é bom. Quais são as habilidades básicas da GERÊNCIA A, para sala, para a GERÊNCIA B e C, por exemplo, a GERÊNCIA F, também é outra, e aí a gente fala, nós vamos desenvolver mais isso aqui, essa e essa habilidade que ela vai mais usar, e aí prepara o gerente, para entender como é que essas habilidades estão sendo desenvolvidas ali, como é que ele tá, né? Por que a gente só vive criticando. O servidor x, por exemplo, não sei se daria certo para sala, todo mundo fala que seria muito bom em processo Logístico. E é verdade. Ele é um cara de tipo assim que daria certo fazer corregedoria, licitação,

porque ele gosta de seguir processo ele gosta que a coisa tem receita, entendeu? Esse caminho. Então isso não é bom para a GERENCIA B, porque exige HABILIDADE 1, uma certa aquela uma certa licença para você não seguir o processo e buscar uma coisa diferente, pensar diferente, testar uma hipótese, o processo linha de produção dificulta a expressão de uma habilidade fundamental na sua área que é a HABILIDADE 1, que é a liberdade da HABILIDADE 1.

PESQUISADORA: Quando você pensa numa formação gerencial, como é que você pensa em estruturar essa formação gerencial? Quais são os pontos de destaque os pontos mais importantes relevantes?

GERTOR 1: Para além das questões específicas de cada área, eu entendo que em primeiro lugar compreender também o gerente tem uma formação de possibilita ele compreender o sentido e da forma de atuação, porque cada área que foi gerenciada, ela precisa estar alinhada com essa visão de negócio que precisa de um conhecimento a respeito do todo. E o segundo ponto é o tipo de conteúdo da formação, para compreender como é que se cria indicadores, quanto também uma visão ampla de projetos, não tão específico, mas o básico gestão de projetos e do gerenciamento de processos. Primeiro conteúdo do negócio do COP-BH.

PESQUISADORA: Pensando na gestão de projetos especificamente, tem o PADS que tem uma formação em gestão de projetos, você acha que existe uma adesão? Ele é suficiente para dar imersão desse conhecimento básico?

GERTOR 1: A gente teria que incentivar os gestores e tem áreas que tem mais essa característica de projeto mais presente. Outra característica é de processo. Acho que tem áreas que era bom todo mundo ter um pouco do conteúdo básico dessas duas áreas. Talvez a gente pudesse perguntar para cada gerência que ferramentas são essas, que são importantes para a sua área. Eu vejo a questão do PowerPoint, como ferramenta essencial.

PESQUISADORA: E na sua visão enquanto gestores do problema é de adesão, é um problema de ferramental, é um problema metodológico ou é um problema às vezes até de própria organização do serviço?

GERSTOR 1: Para mim eu consigo observar uma parte é o conteúdo que não foi feito outra parte é o servidor que não veio preparado para aquele conteúdo. É difícil falar um ponto mais determinante mesmo porque a gente tem pessoas com perfis

muito diferentes assim. Eu acho que é assim, eu penso que é preciso você oferecer a oportunidade do conteúdo, do conhecimento para quem quer. Você não pode pressupor que a pessoa venha pronta, então acho que a gente tem que ofertar, tem que dizer o que se espera dela, e ofertar aquele conteúdo e ver como é que ela reage porque aí eu já acho que é uma escolha da pessoa o tanto que ela vai aproveitar e aplicar ou não. Isso é do perfil assim, né? Porque tem gente que às vezes você vai oferecendo um conteúdo para dois tipos de gerente. Tem gente que vai usar daquilo vai aplicar vai aprimorar e tem outras pessoas que aquilo não vai fazer efeito. Aí a gente vai ter condição realmente de pesar ela tem uma limitação mesmo colocando o conteúdo para ela, não é? Não corresponde, né? Acha óbvio que a gente quando olha assim para nossa estrutura do nosso corpo gerencial. Então eu digo que uma pessoa que precisa ter formação gerencial, é para somar o conteúdo técnico operacional que ele, porque não tem como saber se o problema é porque não ofereceu a formação ou é porque a pessoa não correu atrás, eu acho que depois de oferecer a formação, você já verá uma diferença de postura e iniciativa, você tem pessoas que já buscam outras pessoas que não buscam. Então em tese aqueles que busca, vai aproveitar melhor o conteúdo que a gente vai oferecer, mas é só fazendo para ver.

GESTOR 2:

PESQUISADORA: Quando você pensa num processo de formação da sua gerência. Quais são as principais demandas que você identifica de formação profissional? E se você fosse compor hoje novos quadros, por exemplo para o seu setor, qual o perfil de formação que você acha importante?

GESTOR 2: Então no caso da GERENCIA. Ela é bem é bem focada, né?

Não tem nada muito generalista aqui. Nossa atividade, ela é de especificação desenvolvimento de sistemas, disponibilização de ferramentas para que as áreas COP-BH, trabalhe mais facilmente, né? Como o software sendo uma ferramenta de apoio. Então nessa atividade principal, a habilidade necessária para essa equipe é realmente uma formação na área de sistemas de formação, na área de Tecnologia de informação mais geral, porque não obrigatoriamente deve ser de sistemas de informação, ou de ciência da computação, ou uma engenharia de software, engenharia de sistemas, eu acho que pode ser qualquer uma dessas áreas, né?

Mas a pessoa ela tem de ter uma noção mínima de que ela vai se envolver em todo o processo de desenvolvimento de software, desde levantamento de requisitos e

a especificação. Em alguns momentos do próprio desenvolvimento, teste implantação, tudo isso faz parte, em termos de habilitação técnica científica, e é visto com mais força em ciência da computação e sistema de informação, mas as outras atividades as outras habilitações também permitem esse tipo de coisa.

Como a gente está na administração pública, a gente sempre se depara com algumas coisas não descritas anteriormente, né? Até pela prática, provavelmente comparando com a iniciativa privada a pessoa celetista, ela é contratada com escopo muito bem definido, até porque a empresa não pode fugir daquilo ali, né? Na verdade, foge, mas formalmente não pode. Por questões trabalhistas, né? Ela corre risco se ela fizer isso. Na administração pública parecem coisas mais de paraquedas assim, né coisas não tão bem especificados ou restritas no escopo, mas a gente deve estar preparado para isso tem algumas aí falando do Decreto, né?

Anteriormente ao decreto e da instituição da GERÊNCIA, tem outras atividades, por exemplo, de gestão de microcomputadores e é uma demanda uma formação com uma habilidade um pouco menos técnica do que a do processo de desenvolvimento sistema, né? Porque nesse tipo de atividade a gente pode até um risco de sobrepor a uma atividade que já é própria da própria da PRODABEL, por exemplo, ela que dá manutenção nas máquinas, ela tem um controle do patrimônio e tudo então é mais um apoio, né um controle interno do COP-BH sobre esses computadores.

Então, a gente, por exemplo, não tem nem a possibilidade de proceder manutenção nas máquinas, a gente não tem de alterar a configuração dela de tirar ou colocar na rede, né? Porque existem regras de segurança, a gente eu não tenho senha de administrador das máquinas. Então é mais mesmo um apoio apesar de estar no decreto, é uma atividade que ela é limitada pelas as regras de segurança já estabelecidas. Então ela acaba a prática sendo o mesmo acessório, ela não tem protagonismo nenhum é pelo menos comparando a outra atividade de desenvolvimento, de disponibilização de ferramenta, porque essa começa desde o processo desde o começo e vai até o fim do processo de desenvolvimento software, mesmo quando o COP-BH não desenvolve, mesmo quando ele só participa especificando para outro, um terceiro como contratado desenvolver, ele participa de concepção que é sentar com todo mundo entender qual que é a demanda, especificar, apoiar o gestor do contrato no que se refere a ao consumo do trabalho, então são principalmente essas duas atividades que a gente tem aqui na GERENCIA com essa

diferenciação entre elas.

PESQUISADORA: Você trouxe uma questão na fala é sobre a questão da formação inicial do seu servidor trabalhando na sua gerência e assim, existem duas coisas que eu tenho percebido ao longo das entrevistas e que talvez seja um pouco diferente para sua área. Eu queria ver o seu entendimento:

Existe uma experiência, uma maturidade, um conhecimento que ele vem da trajetória da pessoa e existe um conhecimento que ele vem da formação.

Você acredita que dentro da sua gerência a formação, e eu estou falando no sentido acadêmico, é condição necessária, para se ocupar um posto de trabalho na sua gerência? Ou você acredita que em alguma medida você consegue conjugar trajetória versus formação?

GESTOR 2: Na atividade do processo de disponibilização de software de ferramentas, sim eu acredito que a formação acadêmica é um requisito, tá não vou dizer limitar isso a uma graduação bacharelado alguma coisa assim, né? Porque, por exemplo, pode técnico existem cursos técnicos de informática, de nível médio em que a pessoa aprende programar e aprender a programar é algo que se consegue hoje em dia principalmente com a primeira disposição da pessoa buscar conhecimento de aprender tudo ela consegue.

Existem coisas nesse em todo esse processo de software que ela não vai ver aprender sozinho buscando conhecimento sozinha. Realmente ela não vai ter, mas ela poderia sim ocupar um cargo aqui. Só não teria uma outra atividade, relacionado a esse processo, então sim mesmo, qualquer formação, né, preferencialmente o bacharelado, né a formação superior, é o ideal né? Mas eu acredito que que sim no caso da manutenção das máquinas, acho que é praticamente a mesma coisa tá a pessoa ela pode aprender, mas ela precisa ter um mínimo de conhecimento técnico sobre o funcionamento da máquina os componentes. O que significa cada um deles para diagnosticar problemas. Às vezes pode ser um problema na placa mãe ela está funcionando precariamente, mas está funcionando. Então ela precisa de ter um conhecimento mínimo para conseguir fazer esse tipo de coisa né?

Então sim, eu acredito que é a experiência é sempre bem-vinda né? E a trajetória ela conta muito, mas sendo a experiência nessa nesse campo, nesse contexto, nessa área ela é melhor se for, sei lá, um estudante de Direito ou de Ciências

Sociais. Eu imagino que ele teria bastante dificuldade, né? Na adequação, na entrega de demandas, né? Acho que depende muito da pessoa, né? Eu conheço por exemplo pessoas que trabalham na área de tecnologia, mas a formação delas é engenharia elétrica. Às vezes tem engenharia mecânica, né? Eles conhecem muito de manutenção de máquina do básico de instalação de software de configuração e tal, mas o processo de desenvolvimento já seria algo um pouco avançado em termos de formação. Sim, eu imagino que a formação é um requisito.

PESQUISADORA: Já que a gente está partindo do pressuposto que o preenchimento das vagas de postos de trabalho dentro da sua gerência, pressupõe uma formação inicial, né? Sendo essa formação necessária, quais outras formações você acha que, dentro do negócio do COP-BH são importantes?

Porque eu identifico, por exemplo, determinadas formações que não são comuns às vezes ao currículo da graduação. Eu não sei se todo mundo que faz Ciências da Computação tem o entendimento, por exemplo, de um software de georreferenciamento, né?

Quais são as demandas de formação que são mais específicas do negócio do COP-BH que você identifica que são importantes para o seu para o seu trabalho?

GESTOR 2: Então como eu falei anteriormente e tecnologia, ela é muito, muito geral, né? Tem muitas especialidades verticais dentro dela, né? Até por isso a formação acadêmica de bacharelado dá uma base, mas ela não ensina, por exemplo, usar essa ou outra ferramenta entendeu? Ela ensina o processo, olha um software, ele depende de uma interface de usuário, de um back end que vai fazer o processamento das informações, de um banco de dados. É assim que você trata cada, mas ela, por exemplo, não ensina usar o QGIS, lá preciso desenvolver um software de georreferenciamento a gente sabe o que precisa de um banco de dados, precisa ter um servidor que vai entender a codificação de coordenada.

Existem diversas ferramentas por aí, Google Maps, Open Maps, diversos tipos de coisas, mas a graduação ela realmente ela não te ensina usar isso, você tem de aprender um curso a parte ou sozinho. E é possível aprender sozinho também, né?

Eu prefiro é que você tendo essa formação, conhecendo essa base e tendo disposição de aprender a gente vai te dar o tempo para aprender. Existem formas de aprender sem custo de principalmente software livre. Talvez você conheça Photoshop, vai ter você tem que licenciado, então a gente dá preferência a ferramenta livre. A

gente vai te dar um tempo de desenvolvimento de aprendizado, né?

Foi assim com o SERVIDOR A tem sido assim com o SERVIDOR B também, mas não dá para exigir um curso um outro específico a pessoa precisa aprender, Word e Excel.

Não sei se eu te respondi.

PESQUISADORA: Não, respondeu sim. Então pelo que eu estou entendendo no seu setor, na sua gerência, o filtro inicial, é de fato essa formação Inicial. E aí você não tem tanta demanda de formação específica porque já chega com filtro mais alto. E as outras formações? Por exemplo, com relação à questão gerencial e com relação à questão de perspectiva de carreira, e de gestão de pessoas. Porque é uma coisa que ficou claro na sua fala, que hoje quando a gente fala de gestão de competências, a gente tem uma coisa que é o conhecimento, né? Assim que é o que você sabe, a formação de fato, né? Você tem a habilidade, que é o saber fazer, né? Você pegar a teoria e transformar em ação e você tem uma questão de atitude, né? Pelo que eu entendi então, na sua área seria importante o conhecimento e habilidade a gente pode desenvolver então se eu tivesse pensando se eu tivesse pensando numa formação seria muito mais a de fundamentar estratégias para que habilidade seja posta em prática, né e não pensar tanto em conhecimento ou tanto em atitude, né?

GESTOR 2: Sim, é sim, eu acho que nesse caso a atitude e o conhecimento são requisitos, né é habilidade a gente constrói durante o processo é isso mesmo, né que você acabou de dizer.

PESQUISADORA: E aí pensando em outras em outras formações diversas ao conhecimento técnico da sua da sua equipe, né? A sua equipe é você e mais um servidor. Você identifica algum tipo de necessidade ou de demanda de formação seja, como por exemplo, para área gerencial? Fica claro que no COP-BH a gente tem uma série de exigências que talvez a gente não encontra em todo lugar no serviço público.

GESTOR 2: Sim, eu acredito que faça parte do meu escopo enquanto o gerente realizar a maior parte de atividades de gestão, a interface com a direção, a gestão do processo de trabalho, gestão de pessoas e por aí, vai. Nesse contexto, qualquer gerente que ocupe essa posição vai ter a mesma a mesma atribuição, não sei se seria possível, viável até que ele descentralize isso para outra pessoa, né? Mas se for possível até né.

Eu acho que gestão de pessoas é necessário, até para manter motivação, mas

com menor peso do que o conhecimento técnico. Talvez seja meu entendimento, né? Mas acho que o conhecimento técnico para mim é essencial, principalmente o que você tá fazendo, né? Você trabalha com estatística, você tem que conhecer a estatística, trabalha com médico, você precisa conhecer de medicina, o mínimo que seja. Agora se você é gerente de sistema de informação você tem que conhecer de sistema de informação e a gestão de pessoas é uma coisa um pouco mais acessória. É importante, sem dúvida, mas não é o principal requisito. Gestão de projetos? E isso é realmente é necessário aqui no COP-BH, né? Essa gestão isso seria um requisito, para o gerente e basicamente é isso, né? Acho que em termos de gestão, tirando o conhecimento técnico, seria principalmente essas duas. Gestão de pessoas e de projetos. Acho que basicamente é o que a gente faz aqui, mas como eu falei, né? Talvez. E aí voltando gestão de projetos poderia ser descentralizado para uma outra pessoa, né? Mas pela minha trajetória própria eu tenho familiaridade com gestão de projetos. Então eu sigo com isso, né? Eu executo sem a necessidade de descentralizar essa atividade e com a formação acadêmica em sistema de informação foca bastante em gestão de projetos, então a pessoa que ocupar essa posição tendo uma formação como essa, já vai estar atendendo esse requisito. Aí só não tem Gestão de pessoas, por exemplo, lá no estado a gente falava sobre gestão de pessoas, mas sim e realmente a minha trajetória aqui na GERÊNCIA são as duas competências de gestão que eu tenho que eu tenho me deparado, viu? Pode ser que a minha a minha trajetória no estado tenha contribuído com isso, na administração pública outra pessoa que chega do mercado, talvez ela tem que se capacitar de alguma forma porque quando você fala sei lá, principalmente PPAG, Contrato de metas, acho que não é nada cabeludo não, mas PPAG, o orçamento, licitação ou forma de compras para mim é tudo muito fácil, de fácil entendimento por causa da minha trajetória no estado. Isso faz parte sim, de uma competência de Gestão na Gestão Pública, talvez a administração pública. E realmente quem ocupar essa atividade precisa conhecer isso, mas poderia, na verdade, principalmente pode ser uma competência do administrativo, a pessoa que chegar aqui for puramente técnico, conhecer só de sistema de informação. Só isso de desenvolvimento ela fala olha preciso disso e isso custa tanto isso. Ela vai precisar saber o restante, se licita isso aqui, ou a gente desenvolve sozinho, se solicita compra ou compra serviço, né? Ah, eu preciso implementar tal coisa com quem que tá a gestão do contrato, né? Tem um contrato? Tem que ter um

saldo precisa ter um orçamento. Então, são coisas que eu, que já tenho familiaridade bem grande.

Assim te respondi?

PESQUISADORA: Respondeu. Sabe, eu acho que é uma característica sua de formação e de trajetória ter vindo do Estado, né? Mas assim, só fazendo um exercício e não precisa ser um exercício nomeado não, né? Você não precisa citar nomes. Mas você pensa nas pessoas que já trabalharam dentro da sua gerência, inclusive quando a estrutura não era essa e hoje. Essas pessoas, nas suas férias, 25 dias úteis de férias, essas pessoas precisam tomar decisões a respeito de um contrato de metas de aquisição de algum de algum produto. Você acredita que essas pessoas saibam por exemplo fazer a diferença, né assim elas consigam dar a mesma resposta que você né que você daria.

GESTOR 2: Olha é eu tenho dúvidas a respeito disso. Eu não sei responder sobre a gestão anterior, mas eu realmente tenho receio quanto a isso conhecendo realmente as pessoas. A administração pública é um negócio chato, acho que sempre vai ser chato, precisa ser chato, não é uma coisa que você sempre concorda sabe? Esse negócio é difícil demais, sair é difícil. às vezes não vai sair realmente né por diversos objetivos ou requisitos e tal administrativos burocráticos não técnicos né Então realmente só o conhecimento técnico na área que é realmente necessário pode ser aqueles se for só ele pode ser um pouco frustrante sabe para quem para quem sentar na cadeira e realmente eu vi isso na equipe eu vi essa frustração A gente tem essa ferramenta aqui gratuita, pode usar pode ah, mas esse a gente precisa quiser usar a versão paga a versão completa vai poder comprar não vai poder comprar mesmo.

39:43 GESTOR 2: Se eu já tiver usado já tiver uma ferramenta consolidada mesmo. Se tiver uma ferramenta consolidado não vai poder você tem que visitar e aí solicitando pode acontecer qualquer coisa então isso não é que toda tá nos dois que passaram por aqui, eu realmente percebi essa questão para mim, né? Por eu ter de conhecer tem a familiaridade tudo é fácil de gerenciar de responder, né de tratar sobre isso sem que haja frustração porque é o que tá aí são a legislação a gente enquanto o servidor público é cumpridor de lei não pode deixar de ser nunca.

40:42 GESTOR 2: Então é realmente isso, mas pode ser frustrante muito frustrante para quem não conhece realmente.

PESQUISADORA: Pensando nessa questão de frustração, um servidor, que acaba de chegar no ambiente, onde você domina parte do conteúdo, domina parte das competências necessárias, mas não sabe tudo e não tem as possibilidades dessa formação, como por exemplo, você trouxe a questão do gerenciamento de projetos. O gerenciamento de projetos não é uma coisa trivial, né? Assim, a gente até tenta fazer de uma maneira mais simples, de uma maneira menos exigente do que a teoria manda e ainda assim não é uma coisa simples. O próprio PPAG, né? Se você tem uma estrutura de lançamento de projetos se você quer colocar um projeto novo, né? Você tem um prazo de colocar, LOA, ela tem que seguir o que já está previsto lá no PPAG, tem uma série de regras e tem uma série de conhecimento dentro dessas regras. Como é que você pensa, por exemplo, no caso da gestão de projetos, onde a prefeitura já tem uma formação de gestão de projetos eu não sei se você tem conhecimento e profundidade até para falar, mas você acredita que essa formação fornecida para pela prefeitura é suficiente para abarcar a necessidade da sua área?

GESTOR 2: Então na prefeitura eu conheço o curso. Capacitação em gestão de projetos. Eu já eu fiz, acho que em 2019 e é básico ele pelo que eu percebi, em termos de carga horária e de conteúdo também mais simplificado que o que a graduação dá. Entendeu em termos de gestão de projetos, se o projeto que você que você for instituir aqui com o escritório de projetos foi gerenciado na forma mais básica possível, né? Ele vai ser suficiente, mas passa disso realmente ele não atenderia. O curso de processos dado pela prefeitura, eu não conheço. Então não sei se a minha equipe poderia, por exemplo, projetar um indicador. Poderia auxiliar no monitoramento, mas não na sugestão, na construção dele, na elaboração dele, mas na execução do processo e acompanhamento do indicador, sim. Teve um curso da Elo deu em 2019 sobre processo Gestão de Processos era gestão de projetos processos, mas focou principalmente em processos que foi muito bom. Se fosse um tipo de capacitação como gestão de projetos e se estivesse disponível para ser recorrente, seria muito bom no entendimento, porque eu gostei bastante do curso. Ele não abordou ppag, Loa, orçamento essas coisas isso não foi abordado lá é mais é porque era, na verdade uma premissa, né? Que a pessoa que que estivesse fazendo ela já fosse um gestor na prefeitura já conhecesse e tivesse intimidade com isso. Então realmente não abordou, mas também acho que depois que você conhecer ppag a gente não tem

muito segredo não.

PESQUISADORA: Difícil é conhecer o ppag, né?

GESTOR 2: Depois você conhecer ele não tem segredo não, mas processos, indicadores, alinhamento estratégico e a revisão do processo, a identificação de gargalos, identificação de dos stakeholders, a classificação deles, se ele te auxilia, se ele não tá nem aí, se ele te ajuda a avançar, isso tudo. Eu não vi em outro lugar na prefeitura, eu vi só no curso da Elo. E é uma coisa que a gente não aplica todo dia, principalmente aqui, principalmente em projetos, mas eu consegui, por exemplo, aplicar esse conhecimento produtivo lá na proposição de processo ano passado dentro de um projeto que eu estava fazendo. Essa demanda aqui, você precisa construir um processo que vai ser feito a partir disso e disso gerei algumas coisas, ficou até para ser evoluído posteriormente, mas realmente essa capacitação foi boa.

PESQUISADORA: Se eu entendi a sua área era muito estruturada em projetos, né? Assim você tem coisas com fim, né? E elas nunca mais voltam para você, você tem atividades que são processos também. A gente não tem uma área um núcleo de processos no COP-BH que pode desenhar os processos para a área, né? Então assim acaba sendo um pouco mais complicado.

GESTOR 2: antes de você fazer a próxima pergunta, eu queria só complementar uma coisa é que todo software é baseado em um processo, se não ele não tem motivo para existir. Nem que se cria o processo, por exemplo, quando não existia nem Facebook e nem Orkut, as pessoas elas se comunicavam de outra forma, né? E aí, mas o processo que que essas ferramentas vieram apoiar é de comunicação de interação de conhecer outras pessoas. Eles só mudaram a forma de que ele era feito, mas continua se fazendo a mesma coisa. Aumentou o alcance, você pode conhecer pessoas do outro lado do mundo de forma bem fácil gratuita, pela rede social, mas se não existisse isso de conhecer pessoas, de formar comunidades de trocar ideias, a ferramenta seria simplesmente inútil, né? Então, se você precisa desenvolver um software, eu preciso te ter essa informação e a informação ela precisa ser desse jeito. De onde é essa informação, de onde pode vir, né? Se não existe o processo que produz essa informação, esse software provavelmente é inútil. Ele tá na cabeça de alguém. Ele tá como uma abstração muito grande, porque você não tem nem informação que é gerada para construir esse software, você não tem nem o básico, né? O chão de fábrica. Então é assim, é muito, muito simples, às vezes até fica meio

clichê, né? Mas se não existir um processo não existe uma necessidade, então não precisa fazer nada relacionado a isso. Eu falo isso até porque, se não existe um problema.

PESQUISADORA: Trazendo uma coisa que você falou assim que é muito importante, eu acho que o processo ele é a base, é o ponto de partida, né? Você tem um processo dizendo você consegue fazer muito mais coisas. E é muito mais difícil, quando você não tem nem esse processo é muito. Imagina você partir sem saber nem onde você vai chegar, né?

GESTOR 2: Exatamente se você não sabe onde vai chegar, você não tem nem motivo para ir para fazer.

PESQUISADORA: Para ir né? Você não sabe nem onde você tá nem onde você vai chegar você não sabe se você chegou, né?

GESTOR 2: Para que que você vai então?

PESQUISADORA: Mas o limite aí mesmo é? Daniel e aí pensando assim, eu acho que fica não sei se isso fica claro na sua para você enquanto você fala, o quanto que é necessário que as pessoas saibam como funcionam rito público, né? Você trouxe PPAG, a LOA, tem algumas outras questões muito específicas do administrativo, porque eu acho que a gente também, muito embora, não devia, né? A gente não pode partir para suposto que as pessoas saibam dessas coisas muito embora deveriam saber né? Eu acho que é que essa informação importante a fazer de destaque, né e tudo. Talvez seja necessário, e eu queria entender de você, o quanto você identifica que a estratégia do COP-BH, que a missão, visão, valores e os próprios protocolos, o quanto que você identifica que isso é comunicado e o quanto que você acha que isso deveria ser mais comunicado ou menos comunicado, né? Isso faz parte de uma formação necessária ser identifica.

GESTOR 2: Eu acho sim necessário, tá? Até para evitar a frustração, que eu falei anteriormente. Mas isso é só motivação é gestão de pessoas, mas para além disso, né? Enquanto servidores públicos, agentes públicos, nós somos cumpridores da lei, da legislação. A gente não pode fazer o que é bom, o que a gente gosta, o que a gente entende que vai ser bom. A gente tem que fazer o que tá na lei e é basicamente assim. Não sei se é muito simplista, mas é o que eu entendo, então no fim das contas a pessoa tem que ter essa capacitação. Isso é realmente imprescindível, né? Ela saber o que que é administração pública. Lógico que PPAG muda periodicamente,

mas pelo menos saber o que é um plano, que existe esse plano, qual que é o objetivo desse plano como ele é feito, o que ele precisa conter e quais são os limites dele. Isso aí é necessário que todo Servidor Público tenha. Eu já tenho esse conhecimento para mim, não é nada novo, né? Mas o dia que eu morrer o próximo tem que ter também, né?

PESQUISADORA: Não você tira férias antes de você morrer.

GESTOR 2: Pode ser mais simples, né? Pode ser as férias, o próximo tem que ter também, né? Eu acho que todo servidor público tem que realmente ter isso dentro do básico, dentro do conhecimento básico do básico dele. Não só isso, mas também o estatuto do servidor. O que ele precisa fazer, a quem ele responde, conhecimento da estrutura, onde ele vai trabalhar. Eu vou te dizer que a minha experiência. No estado não tem nada disso certo. Quando eu cheguei no estado, vim da administração privada. Sempre trabalhei em escritório e tudo né? Foi em uma contabilidade, depois trabalhei com RH a última coisa que eu fiz na verdade foi RH. Aí eu fui para o SEAD, que é o COP-BH do Estado. E lá na CEAD eu trabalhava, na verdade eu era contratado da MGS, terceirizado da MGS, trabalhava na SEDS Secretaria de Estado de Defesa Social e a MGS prestava serviço para SEDS, né? E por isso foi alocado lá na verdade colocado lá dentro, que era um Centro Integrado, tinha polícia militar, corpo de bombeiros e polícia civil e sessão administrativa trabalhava lá dentro. Então quando eu cheguei lá eu simplesmente não sabia para quem eu trabalhava, aí você leva um tempo para entender onde é que você está, onde é que você está primeiramente, para quem que você presta informação, quem vai te cobrar seu trabalho. E leva um tempo para entender isso aqui no COP-BH, né? Foi muito mais fácil até pela minha trajetória. Então é só realmente conhecer as pessoas, a estrutura, mas a Guarda não é o COP-BH, existe a BHTRANS, como empresa toda essa diferenciação é estrutural, mas quando eu fui para a Cidade Administrativa era uma diretoria que estava começando, mas aí também já conhecia bastante da estrutura do Estado, então não teve dificuldade, mas é realmente não vi nenhuma capacitação, talvez pela forma que eu entrei também como terceirizado, né? Olha você trabalha aqui, a gente faz isso, existem essas áreas, aqui a estrutura, a lógica dela é essa, realmente não tem. Eu não sei se a prefeitura tem isso, sei que o COP-BH já teve. Eu realmente não sei, mas é uma coisa que é necessária a um recém concursado. Vai facilitar a vida dele ter esse conhecimento de onde ele está, o que é administração

pública. É lógico que vai ser muita coisa que vai ser falado que ele não vai entender, mas pelo menos algum momento ele deve lembrar, né? E aí ele vai conseguir contextualizar as coisas. E assim, trabalhando em escritório você precisa, você vai chegar aqui e sentar na frente de computador, você precisa saber usar o computador, senão simplesmente você não consegue fazer nada, e eu nem vou dizer que a administração precisa capacitar a pessoa a saber isso não isso. Acho que deve ser requisito para ela entrar, ela precisa saber ligar o computador, precisa saber o Word, Excel, o que é Windows, é básico. Não tem nada, nada fora da curva. Existe também a necessidade de adaptação, de evolução, de criação da habilidade e tudo isso na tecnologia é o tempo todo. Então eu preciso que o cara tenha formação básica, porque o a ferramenta que chegar aqui, eu não sei qual é não sei qual vai ser a gente vai ter que aprender. Eu preciso que ele tenha essa disposição, eu acho que no caso do Servidor mais antigo ele precisa ter essa disposição também, ele pode levar mais tempo. Ele pode sei lá, né? Precisar de um curso porque não vai aprender sozinho, tudo bem. Não é não é essa questão. Ele precisa ter essa disposição de aprender, de evoluir, simplesmente porque o mundo evolui o tempo todo. E não tem como ficar fora, né?

PESQUISADORA: Na organização do seu trabalho é ideal que a gente tem uma formação, pois a rotina de organização do trabalho da sua gerência permite que o servidor aprenda durante o horário de trabalho? Porque isso às vezes não é a realidade de outras áreas, às vezes a área precisa procurar uma formação fora daquele horário porque senão não dá conta de trabalhar.

GESTOR 2: Sim, sim. Talvez uma parte do dia não atrapalhar outras entregas, mas fazer isso dentro do horário de trabalho mesmo. Eu acho que não tem não tem como ser diferente não.

PESQUISADORA: Com relação a formação específica da sua área assim, eu não tenho mais perguntas não. Eu queria só ver se você tem alguma ponderação para colocar com relação à formação da sua área e se a gente pode só discutir um pouco com relação a interface com outras áreas.

GESTOR 2: Não acho que eu concluí também, não ficou nada pendente não.

PESQUISADORA: Eu queria saber de você, pensando na sua atividade, quais são as formações que você considera importante? Pensando assim, primeiramente quais suas demandas de formação, tanto para você, quanto para os servidores que estão

trabalhando junto a você?

GESTOR 3: Em relação às formações e o que é importante para auxiliar no trabalho que hoje a gente desempenha na **gerência**, como são várias frentes existe a frente de orçamento, a frente contratual que a gente hoje controla e acompanha todos os contratos do COP-BH de manutenção. Então eu acho que as frentes principais da gerência dizem respeito esses dois aspectos o primeiro aspecto que essa questão de orçamento de administração pública e o outro em relação a gestão financeira. E o outro em relação direito mesmo que diz respeito aos contratos aos princípios da administração pública, saber nesse meio de licitação.

Então eu acho que essas duas formações são essenciais se eu pudesse escolher. Então no que diz respeito ao direito a essa questão da administração pública dos princípios de gestão de contratos de acompanhamento de fato. Hoje, por exemplo, a gente realmente faz os Termos de Referência, né? Monta os processos de licitação então precisa na minha gerência desse contato com direito. Então hoje, por exemplo, como eu que tenho essa formação acaba que eu que faço esse tipo de montagem de processos, né? Eu tenho esse olhar mais crítico em relação ao que pode e ao que não pode vindo da forma do direito mesmo.

Então se tivesse na minha equipe mais gente com essa formação me auxiliaria nisso, para escrever o TR, para auxiliar na montagem de processo e principalmente para ter essa crítica do que pode o que não pode na administração pública. Saber de fato sobre a lei de licitação inteira sobre Pagamentos dela na prática. Então direito eu acho muito importante para nossa área. Sabe por causa disso a questão da parte financeira a gente mexe com o orçamento, né saber por exemplo quando a gente contrata um serviço ou adquire algo na administração pública faz a licitação tem aquela parte toda e que tem o orçamento que compromete que pode que não pode, o que tem a CCG e a gente tem que pedir aprovação.

Então tudo isso tem a ver com o orçamento, né? Solicitação de compras e alguns documentos processuais dentro dessa toada de adquirir ou de contratar um serviço exige que a gente saiba de orçamento então se a pessoa tivesse alguma formação relacionada a uma gestão pública gestão financeira a saber orçamento também. Seria ótimo.

A questão pública às vezes dentro da própria administração pode ter alguns cursos relacionados à gestão financeira. Então eu acho que tem esses dois aspectos, entendeu? Esses dois vieses que seria muito interessante se tivessem acrescentaria.

PESQUISADORA: Gestor, só para entender: A sua demanda específica, já entrando até na outra questão que é com relação aos PADS, né? A formação do PADAS não tem um grau de profundidade, né? É lógico que não de uma graduação em Direito, ou de uma graduação e contabilidade onde você vai ver contas públicas, né? Mas ela tem especificamente como ferramenta de trabalho, se a gente tivesse uma formação, ou um desenho de uma formação que fosse especificamente concebido, né assim para que a gente detalhasse assim, como elaborar um TR. É mais adequado que o PADS?

Como, como realizar um processo de licitação do começo ao fim já específico com essa formação da nova lei de licitações.

Porque assim, meu problema também tenta formar com aquele servidor que não consegue fazer uma graduação. E que não consegue por diversos motivos, né? Você acredita que o servidor consegue, mesmo não tendo uma graduação, executar o trabalho? Você acha que é possível com esse tipo de formação (PADS) que alguém não formado em Direito, execute esse trabalho? E assim, não é que tem também uma lógica do perfil, não estou falando do proativo não, e sim de uma formação

amplamente distribuída. É possível, ou você acredita que de fato é quando a gente pensa em ocupar os cargos na sua gerência, a gente tem que de fato preocupar em escolher pessoas tenham no mínimo essa formação. (Direito)

GESTOR 3: É uma excelente observação. Então, hoje já existe alguns cursos que eu acredito serem essenciais a gente. Já Fiz alguns, já indiquei outros principais, e ajuda muito nisso, por exemplo, a nova lei de licitações, ela veio no ano passado, até eu já tive que fazer um curso da nova lei de licitações porque a gente vai mudar um pouco o jeito de aplicá-la pelas mudanças que foram feitas tem aquele prazo né? De dois anos, mas dois anos passa voando, então a gente já tem que se atualizar em relação a isso. Eu já fiz o curso é muito bom e muito interessante. Existem outros cursos, por exemplo, além desse de licitações né? Que tem a ver com o tema que eu acho muito bom e eu acho muito bom e eu acho que acrescenta sim, que é válido sim, com certeza, só que o que eu acho assim vendo a gerência, eu acho que como equipe, esses cursos são suficientes, mas precisa existir por exemplo um gerente no meu caso ele precisa ter formação de direito por quê? Porque a equipe ela consegue aprender o que precisa, mas esse olhar assim do direito dos princípios, etc., ele vai além de um curso que a gente consiga executar. Então eu acho que o nosso cargo realmente, que é o de assistente administrativo, existe uma formação básica e eu acho que com os cursos se a pessoa se esforçar ela consegue executar porque aí você vê um curso. Se tem algo mais profundo algo que ela não entendeu, parte do perfil do servidor de tentar entender ou pedir esclarecimento ou tentar estudar a parte, depois aprofundar para isso. Eu acho que com certeza resolve. Quando eu entrei, por exemplo, eu fiz o de TR. Achei excelente, falou exatamente o que precisa e já passaram para gente um modelinho é o próprio da prefeitura para a gente conseguir lidar. Então foi super importante até para mim, por que a equipe ela consegue sim, quanto ao direito, os princípios e etc., aprender, existe limite

Inclusive eu precisei demonstrar esse diploma que tem a ver com direito, porque quando você mexe com o contrato administrativo além de simplesmente montar o processo e fazer o que é necessário você precisa ter esse olhar porque a gente pode sofrer auditoria umas coisas mais complexas por causa das licitações dos processos. Então é um olhar um pouquinho mais técnico que exige da gente um pouco mais do que só aprendizagem de execução dos cursos, entendeu? Então eu acho que para a equipe é ótimo, mas uma gerência exige um pouquinho mais, porque as consequências de um erro, de não ver alguma coisa nesse sentido, ela pode gerar prejuízos nefastos para administração pública enquanto gestor as decisões exigem, que você tenha uma experiência e uma visão um pouco mais ampla nesse sentido. Assim avaliar, por exemplo, igual a gente faz também, no Processo de inexigibilidade. Processo de contratação direta quando que isso pode, quando não pode, tá na lei tudo bem, mas aí você tem que ter um feeling. Às vezes tem uma experiência de saber que às vezes pode estar conforme a lei, mas na prática não pode ser aplicada daquela forma, então existe inclusive Assessoria Jurídica na secretaria para auxiliar nisso, mas eu acho que a pessoa quando ela ocupa esse tipo de gerência, ela já tem que saber, não sempre demandar Assessoria Jurídica. Ela já faz algumas decisões, enquanto a equipe sim tem como funcionar (sem a formação em direito). Agora eu acho que tem que ter alguém como gestão para poder direcionar o que pode e o que não pode, o que é legal e o que não é entendeu?

PESQUISADORA: Entendi. porque assim, objetivo do trabalho, inclusive o objetivo geral do trabalho é que a gente consiga fornecer mobilidade social para o servidor sabe? Assim porque é importante que os servidores se sintam, inclusive motivados a estudar né? A aprender e que ele faça isso inclusive pelo trabalho e que ele consiga

mudar de cargo, então assim pelo que eu estou entendendo, quando eu penso por exemplo, na sua gerência é imprescindível que a pessoa responsável pela sua gerência. Tenha essa formação?

E aí pensando na questão dos outros servidores, né dos que estão abaixo, né? Como é que você enxerga a formação enquanto características ou possibilidade para que o servidor faça essa mobilidade? Assim, isso tem um peso para você, na sua escolha? Digamos que hoje você tenha possibilidade de implantar mais três postos de trabalho, qualquer formação seria essencial para sua escolha ou se a sua escolha ela estaria baseada em alguma possibilidade de você fornecer essa formação, de você treinar o servidor ao longo do tempo? Então, o que eu estou dizendo é o seguinte tem que vir pronto ou assim, você acredita que nesse espaço consiga formar o profissional? Existe dentro da sua gerência uma capacidade de esperar esse servidor novo caso não venha pronto?

GESTOR 3: Bom eu vou te ser sincera, se eu fosse escolher, iam chegar os currículos para mim. Se não tivesse uma formação é relacionada, acho que eu procuraria a questão da experiência, porque às vezes ou é um é outro. E com uma experiência, você consegue ensinar a parte teórica a pessoa já às vezes ela aplica, mas ela não sabe o porquê que ela aplica. E aí você vai explicar. E é excelente também ter experiência. Experiência conta demais. Nossa, mas muito mesmo na nossa área.

Então às vezes a pessoa não sabe dessas questões legais, enfim, mas ela sempre fez licitação. Elas têm maldade de saber como um TR é escrito. Ela sabe o que precisa contar lá, então isso já ajuda demais.

Acho que dá certo ou uma pessoa que tem essa formação e vai aprender com a prática com o tempo também dá certo. Então eu acho que eu escolheria nesse sentido.

PESQUISADORA: Entende, é porque eu acho importante também a gente considerar que trajetória né? Trajetória da pessoa no trabalho. Ela também é uma formação, né? Se ela não é uma formação sentido estrito, né? Se você não sai com diploma da sua trajetória, né? Eu acho importante. Inclusive a sua pontuação de que às vezes o que a gente precisa fazer na formação o que a gente precisa fazer no trabalho, né? Assim é inserir teoria porque a prática a pessoa já tem assim, como tem outras pessoas, né? Principalmente quando a gente sai da academia, né assim quando a gente sai da academia a gente tem muita teoria muito mais que você chega, por exemplo o serviço público, às vezes você tem muito mais bagagem teórica do que prática, né?

Mas é o que eu tenho observado das outras entrevistas é que a gente tem outras questões do trabalho que não são propriamente a técnica, né assim não, é, às vezes a gente tem dificuldades que são diferentes propriamente da técnica, né? São outras formações que precisam ser aprendidas, que não são é mais ligada às acadêmicas e sim mais para execução comum do trabalho

GESTOR 3: É, na minha área a gente precisa fazer muita planilha de Excel, então em relação ao Word a gente precisa dominar porque a gente escreve TR no Word né? A gente escreve vários ofícios durante o trabalho, a gente faz planilha de Excel inclusive para as questões de quantitativo de compra de balizamento de preços que a gente tem que sempre ter três orçamentos então a gente a lida o tempo inteiro. E eu não preciso que a pessoa seja fera demais assim em relação ao Excel para fazer aquelas equações, eu preciso que ela saiba, por exemplo, de uma planilha fazer um comparativo de um quantitativo de uma tabela média de preços, com prática que ela consegue fazer. Ainda mais que a gente tem por exemplo as fichas de indicadores que também exigem que a gente apresente sobre a execução orçamentária. Então a gente precisa ter um domínio mínimo de conseguir preencher uma planilha fazer uma

planilha fazer um TR no Word adaptações.

Então nesse sentido essas duas ferramentas, eu acho que elas são essenciais porque a gente lida com elas o tempo inteiro e-mail, por exemplo, né? Uma pessoa que não lida por exemplo com informática. De forma alguma é quase impossível assim porque a gente hoje se comunica por e-mail e é de extrema importância.

Às vezes a gente pensa muito no que é técnico, mas a gente se esquece do básico que é saber escrever. A minha gerência é muito importante saber escrever. A gente se comunica hoje assim, né? Por e-mail, por ofícios, então a gente tem que esse domínio da escrita se não dificulta um pouco mais para escrever um TR. Tem que saber né? Vou enviar um texto para você por e-mail, tempo inteiro você se justifica por e-mail, você pede, se justifica e a partir da nossa justificativa escrita que eles vão aprovar ou não. Porque lá na reunião você não tem chance de falar. Quem fala é o secretário são várias demandas. Então, já vi demandas serem mal escritas e serem reprovadas porque você não conseguiu, por meio da justificativa, explicar o quanto é que ele é importante. Então escrita na gerência assim pelo menos na minha experiência. Ela é extrema importância tá?

Às vezes a pessoa não tem uma formação específica de direito ou de contabilidade Gestão Pública, nem nada de orçamento, mas é uma pessoa que escreve muito bem já ajuda bastante. Alguém que sabe escrever, independente do curso superior já ajuda muito.

PESQUISADORA: Apareceram em outras entrevistas. E aí eu queria entender se é uma demanda sua também demandas como gestão de pessoas como a própria você falou sobre escrita, mas apareceram questões como comunicação que eu acho que aí abarca né? A questão escrita.

GESTOR 3: Exatamente cada um tem uma habilidade assim na minha gerência na minha equipe é muito legal isso porque por exemplo o que é documental, não fala tanto de elaboração, mas preenchimento, né? Eu tenho dois perfis, estou falando de gestão de pessoas na minha equipe tem dois perfis então, por exemplo, eu acho que não só na minha equipe é o que extrapola mesmo. Acho que eu já passei por outros tipos de experiência profissional e assim isso é corriqueiro enxergar pessoas nesses dois perfis. Tem um perfil, por exemplo, que aquela pessoa que gosta mais que tem mais facilidade, de preencher documento, mais atenção com uma questão documental. Esse é um perfil e outro que coloca a mão na massa, mais prática. Na minha gerência a gente precisa acompanhar os serviços do COP-BH assim uma manutenção, né? O servidor X é muito disso, ele entende super dessas áreas, de entender sobre serviços do COP-BH, então ele tem habilidade para entender o funcionamento e facilidade o funcionamento de um ar condicionado funcionamento das coisas ele pega muito rápido, às vezes ele vê um técnico fazendo.

E aí às vezes a gente né nesse lapso temporal, entre acessar o técnico, ele já conseguiu fazer, com algumas manobras que ele poderia fazer para poder aguardar então uma pessoa que na parte mão de obra braçal. Falando assim, é uma pessoa que entende muito que ajuda demais e como é infraestrutura e serviços a infraestrutura do prédio ele auxilia em tudo sabe tudo esteve aqui desde quando inaugurou o prédio, é uma pessoa que é experiência conta muito mais que a formação. Ele não tem nenhum nível superior nem nada, a formação dele é básica, mas em coisas que eu nunca saberia um exemplo assim no caso dele a experiência me auxilia muito. Já o SERVIDOR Y, por exemplo, essa é mais Parte documental, então ele já me ajuda nessas coisas de preenchimento de documentos fiscais de orçamentos. Então eu tenho esses dois perfis na equipe e falar sobre gestão de pessoas é algo

assim que eu vejo que é de extrema importância porque uma equipe eu acho que é o que você tá dizendo que às vezes a gente só pensar no serviço enquanto né, trabalho e esquecer essa parte gestão de pessoas, eu acho quase que impossível porque a pessoa precisa entender assim o lugar dela para poder vestir a camisa. Isso não é fácil por várias e várias vezes, você tem que explicar para pessoa o quanto aquele trabalho dela o quanto é importante o que influencia onde que a gente vai chegar com aquele trabalho porque aí a pessoa faz aquilo de forma não só para execução do trabalho, mas ele vê o papel dele em todos. Sempre tento fazer isso, as pessoas às vezes caem na monotonia da rotina de sempre fazer aquelas coisas daquele jeito. E aí elas ficam mais desanimadas e não entendem o impacto do serviço dela, então o impacto do trabalho, o comprometimento com a causa e com a função não é vista de forma objetiva. É de extrema importância então a gestão de pessoas que eu acho que é ideal é nesse sentido não só picuinha, tipo tem um perfil que é mais fofoqueiro, tem um perfil que é mais desanimado tem um perfil. Não estou falando disso, que isso as pessoas são diferentes mesmo. A gente tem que aprender a lidar com elas. Um é mais bravo, outro é mais calma, um é mais animado o outro é mais introvertido. Isso é pessoa e lidar com pessoas a gente tem que lidar o tempo inteiro e no trabalho a gente não consegue fugir disso, né?

Nem esse perfil não eu estou falando do perfil em visão de trabalho o quanto mais você mostra para pessoa o quanto o trabalho dela influencia no todo mais eu acho fácil de ele encarar cada tarefa como importante, né?

Então eu tento sempre fazer isso. E acho que isso ajuda dá certo, quando a pessoa tá desanimada, tentando perguntar o porquê, reclamando. Eu falo gente, pera aí, vamos lá, olha, só isso é uma demanda que não sou eu quem está pedindo é o serviço público, é administração pública, que precisa. Eu sei que é difícil, não tá fácil, a gente tem que montar o processo em dois dias, a gente podia conseguir em um mês, mas a demanda chegou e precisamos conseguir uma semana. Eles falam, não dá. Eu falo: Dá sim, a gente vai tentar, a gente vai fazer um esforço porque se a gente fizer isso mil câmeras vão ser instaladas na rua. Vocês entendem o impacto disso para a segurança pública de Belo Horizonte? Faço isso porque a pessoa pensa na tarefa dela, mas ficou bem enorme que vai ser pro município. E aí eu acho que as pessoas passam a vestir a camisa. Além disso, existem as diferenças pessoais, que tem que ser administradas mesmo, um dia um é mais animado. O outro é mais reclamão um é mais eu tento ver sempre que eles são de pessoas relacionadas a comprometimento com o trabalho, né? E essas questões, essas diferenças de personalidade existem sim, elas são difíceis de serem lidadas sim, mas eu acho que faz parte. Eu acho que são pessoas e aí a gente carrega com a gente emoções, traumas, frustrações e nem todo mundo queria estar onde está trabalhando. Às vezes o trabalho te encontra e não você o escolhe, né?

Tem a formação direito onde você queria estar? A gente fala: Não, eu queria estar trabalhando em x empresa, né?

Eu, por exemplo, já tinha uma experiência com direito consumidor na prefeitura uma formação que eu não tive que me apaixonei, mas não porque eu escolhi foi né? Acabou aparecendo como oportunidade. Aí eu abracei e acabei gostando. Então, nem sempre você vai fazer aquilo que você sonha.

O Servidor y é formado em jornalismo, ele queria por exemplo. Imagine que se eu perguntasse para ele, ele tá numa empresa, em um jornalista específico relatando, né?

E ele tá trabalhando na agenda da gerência, trabalhando com equipe na administração pública no cargo de assistente administrativo fazendo coisas não

relacionadas à formação dele. Então aí é isso, eu acho que nem sempre as pessoas vão poder escolher onde trabalhar ou sonha. Eu acho que é fazer do limão uma limonada. Se eu estou aqui vamos trabalhar aqui, da melhor forma.

Então eu tento mostrar isso para eles, entendeu? E eu acho que em gestão de pessoas tem que passar por isso muito mais uma questão ampla.

PESQUISADORA: Ok. Então para finalizar, com relação à parte da sua equipe. Você tem alguma demanda que não foi levantada nesse nosso momento de conversa alguma demanda de Formação que não foi levantada.

GESTOR 3: Acho que a gente conversou de tudo foi tudo levantado mesmo.

GESTOR 4

PESQUISADORA: Gestor, com relação a demanda de formação tanto da SCI quanto do COP-BH, quais são as formações que você identifica como relevantes? Quais os conhecimentos são necessários

GESTOR 4: Quanto a SCI, eu acho que eles têm que ter uma noção importante de quais são as instituições que estão na sala, a pessoa tem que estar com familiaridade, têm que estar muito familiarizada com o Telegram, que é a rede social que a gente usa para a comunicação corporativa, acho que eles também têm que ter uma noção importante de quem e quais são as instituições que resolvem os tipos de problemas, para que na hora que eles forem acionar, de forma integrada para resolver esse problema. Acho que com isso, tendo essa noção, e uma formação equivalente em protocolos pelo menos uma noção básica, eu acho que eles têm que ter

PESQUISADORA: Desculpa só fazer um gancho aí com a ideia de protocolo que eu ia chegar nesse ponto, há uma série de competências descritas no Decreto, dessas competências, quais você acredita que são para execução da função? Você acha que essas competências são específicas e que é necessária especificamente para quem ocupa o lugar no COP-BH ou você acha que alguma coisa poderia ser expandida, por exemplo para os operadores? Por exemplos operadores da EMPRESA X, de maneira geral, essa formação deveria ser para que todos entendessem e quem trabalha no COP-BH também entendesse? Porque aí é formação mais geral e mais a cargo da prefeitura. Ou você entende que isso é uma coisa muito específica do COP-BH, aí a gente entra na lógica do protocolo mesmo, você ensina porque a pessoa vai lidar com aquilo no trabalho e aí um gestor que não trabalha na ponta precisa entender de um protocolo lá da EMPRESA X, por exemplo.

GESTOR 4: O ideal é que as pessoas tenham essa noção, mas a nossa experiência mostra que sei lá acho que essa visão, até arriscando a responder, eu acho fundamental e eu vejo que tem gente que chega no COP-BH sem ter essa visão. Isso a gente tem que acabar ao máximo, mas assim, se ela tem uma noção de integração muito forte, *e/*a sabe o papel dela. Isso ajuda muito.

PESQUISADORA: Eu consigo identificar que pessoas com esse domínio são pessoas específicas que devem ter trajetória e formação específica. Mas como é que a gente faz para que outras pessoas, às vezes sem a formação esperada, estejam mais ou menos todo mundo no mesmo nível, por que *existe um* conhecimento que extrapola a capacidade de formação. A exemplo da ÁREA Y, porque é desejável, que seja alguém formado em estatística e hoje na prefeitura tem duas pessoas formadas em estatísticas, como não é possível a gente pagar uma faculdade de estatística para alguém, mas você acha que é possível fazer um nivelamento maior?

GESTOR 4: Pensando na ÁREA Y, por exemplo, é desejável que o gestor tenha uma noção muito boa de estatística e não só disso, mas de análise também. Tentar fazer

isso usando um conhecimento que a gente já tem ou buscar isso em outras instituições é um exercício de mapeamento do que que a gente tem dentro e do que que a gente tem fora e do que que a gente não tem possibilidade. Você tem uma parte que você pode executar dentro com os nossos próprios conhecimentos a gente tem muita gente interna que sabe o suficiente. Você tem a possibilidade de fazer parcerias fora igual a gente já tinha trabalhado uma com a UFMG e tem a possibilidade, inclusive de garantir formação com curso não é que a gente vá conseguir, né assim, mas há possibilidade. Você pode ter um gestor, um servidor dentro da SCI que atinja 100% do objetivo esperado, das atividades esperadas, ele precisa dessa formação e ela passa por todos os temas, o geo, por exemplo, é transversal, você precisa fazer geo de tudo na verdade. Mas de qualquer forma eu acho que se a gente investisse um tempo em montar um treinamento, pelo menos nível básico, iniciante e disseminar a todos os analistas a gente tem uma última otimização muito grande do trabalho. Todo mundo conseguiria fazer trabalho de geo. Na ÁREA Y, tem pessoas ali assim que fazem pós-graduação que poderiam ser colocadas, todo ano, em treinamento, mas assim o conhecimento tá lá, a gente precisa encontrar uma forma de disseminar.

PESQUISADORA: E aí pensando nisso que você falou, por exemplo, a pessoa que ocupa o cargo Z, a pessoa que ocupa o cargo P, ou qualquer outro, se elas tivessem essa formação, você acha que elas se sentiriam mais motivadas e a executar o trabalho? E aí é só sua impressão, não tem como afirmar isso.

Você acha que isso serviria de motivação para uma promoção futura, por exemplo, digamos que vagou uma a gerência V e a pessoa que está no lugar, se ela tivesse essa informação ela seria o nome escolhido, excluindo a questão política.

GESTOR 4: Tendo a formação e sabendo claramente quais são os requisitos e entendendo a formação. Eu acho que sim, eu acho que ela seria motivada, mas é um déficit que a gente tem **para esse cara**. Quais são as pode falar não pode acabar.

APÊNDICE C – PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Avaliação do Produto Educacional

Modelo elaborado para avaliação do Produto Educacional elaborado no âmbito do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT)

*Obrigatório

1. Nome *
2. Função *
3. Data de início da atuação no COP-BH *

Considerando a proposta de workshop apresentado e considerando que esse seria um evento de formação que de fato ocorreria, em 12 módulos, com realização 1 vez por mês ao longo de 12 meses.

Para as próximas questões, considere o Núcleo Formativo: Competência Técnica

4. A formação possibilitará um melhor entendimento das rotinas e dos
*processos de trabalho para a sua equipe e a sua gerência?
5. A formação contribuirá para a qualificação do(s) servidor(se) da sua equipe

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

6. Quais competências do decreto você identificou nesse produto?

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Gestão Estratégica
- ☐ Protocolos gerais e específicos
- ☐ Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)
- ☐ Orçamento público e finanças públicas
- ☐ Ferramentas de gestão
- ☐

- ☐ Comunicação: institucional e interpessoal
- ☐ Gestão de riscos em projetos e processos
- ☐ Ciência e análise de dados
- ☐ Ferramentas de apresentação

7. A formação oferecida ajudará a reduzir a lacuna entre as competências e atribuições do Decreto Municipal 17.390 frente a formação exigida para o seu cargo ou dos membros da sua equipe?
8. As propostas de formação do módulo atende de maneira geral a necessidade de formação da minha equipe

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

9. O workshop contribuirá com a dinâmica do trabalho do servidor do COP-BH e com a sua formação

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

10. Gostaria de sugerir alguma modificação no conteúdo

Para as próximas questões, considere o Núcleo Formativo: Competência Gerencial

11. A formação possibilitará um melhor entendimento das rotinas e dos
*processos de trabalho para a sua equipe e a sua gerência?
12. A formação contribuirá para a qualificação do(s) servidor(se) da sua equipe

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐
- ☐
- ☐

- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

13. Quais competências do decreto você identificou nesse produto?

- Marque todas que se aplicam.*
- ☐ Política de governança
- ☐ Liderança situacional
- ☐ Gerenciamento de processos
- ☐ Gestão estratégica, alinhamento estratégico e BSB
- ☐ Gerenciamento de projetos
- ☐ Indicadores de desempenho
- ☐ Gerenciamento de recursos
- ☐ Portifólio de atividades
- ☐ Gestão de tempo
- ☐ Foco em resultados
- ☐ Processos de Melhoria e visão de futuro

14. A formação oferecida ajudará a reduzir a lacuna entre as competências e atribuições do Decreto Municipal 17.390 frente a formação exigida para o seu cargo ou dos membros da sua equipe?

15. As propostas de formação do módulo atende de maneira geral a necessidade de formação da minha equipe

- Marcar apenas uma oval.*
- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

16. O workshop contribuirá com a dinâmica do trabalho do servidor do COP-BHe com a sua formação

- Marcar apenas uma oval.*
- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐
- ☐

- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

17. Gostaria de sugerir alguma modificação no conteúdo

Para as próximas questões, considere o Núcleo Formativo: Competência
Gestão de Pessoas

18. A formação possibilitará um melhor entendimento das rotinas e dos
*processos de trabalho para a sua equipe e a sua gerência?
19. A formação contribuirá para a qualificação do(s) servidor(se) da sua equipe
Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

20. Quais competências do decreto você identificou nesse produto?

- Marque todas que se aplicam.*
- ☐ Empowerment
- ☐ Gestão de desempenho
- ☐ Comunicação não-violenta
- ☐ Funções no trabalho
- ☐ Funções Gerenciais na administração pública
- ☐ Tomada de decisão
- ☐ Gestão por competências
- ☐ Gestão de conflitos e negociação
- ☐ Engajamento de pessoas e equipes

21. A formação oferecida ajudará a reduzir a lacuna entre as competências e atribuições do Decreto Municipal 17.390 frente a formação exigida para o seu cargo ou dos membros da sua equipe?
22. A formação oferecida ajudará a reduzir a lacuna entre as competências e atribuições do Decreto Municipal 17.390 frente a formação exigida para o

seu cargo ou dos membros da sua equipe?

23. As propostas de formação do módulo atende de maneira geral a necessidade de formação da minha equipe

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Quais competências do decreto você identificou nesse produto?

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Empowerment
- ☐ Gestão de desempenho
- ☐ Comunicação não-violenta
- ☐ Funções no trabalho
- ☐ Funções Gerenciais na administração pública
- ☐ Tomada de decisão
- ☐ Gestão por competências
- ☐ Gestão de conflitos e negociação
- ☐ Engajamento de pessoas e equipes

24. A formação oferecida ajudará a reduzir a lacuna entre as competências e atribuições do Decreto Municipal 17.390 frente a formação exigida para o seu cargo ou dos membros da sua equipe?
25. As propostas de formação do módulo atende de maneira geral a necessidade de formação da minha equipe

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Para as próximas questões, considere o Núcleo Formativo: Competência Inovadora

26. A formação possibilitará um melhor entendimento das rotinas e dos
27. A formação contribuirá para a qualificação do(s) servidor(se) da sua equipe

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

28. Quais competências do decreto você identificou nesse produto?

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Gestão de mudanças
- ☐ Gestão da Inovação
- ☐ Métodos ágeis em uma organização pública

29. A formação oferecida ajudará a reduzir a lacuna entre as competências e atribuições do Decreto Municipal 17.390 frente à formação exigida para o seu cargo ou dos membros da sua equipe?

30. As propostas de formação do módulo atende de maneira geral a necessidade de formação da minha equipe

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

31. O workshop contribuirá com a dinâmica do trabalho do servidor do COP-BHe com a sua formação

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

32. Gostaria de sugerir alguma modificação no conteúdo