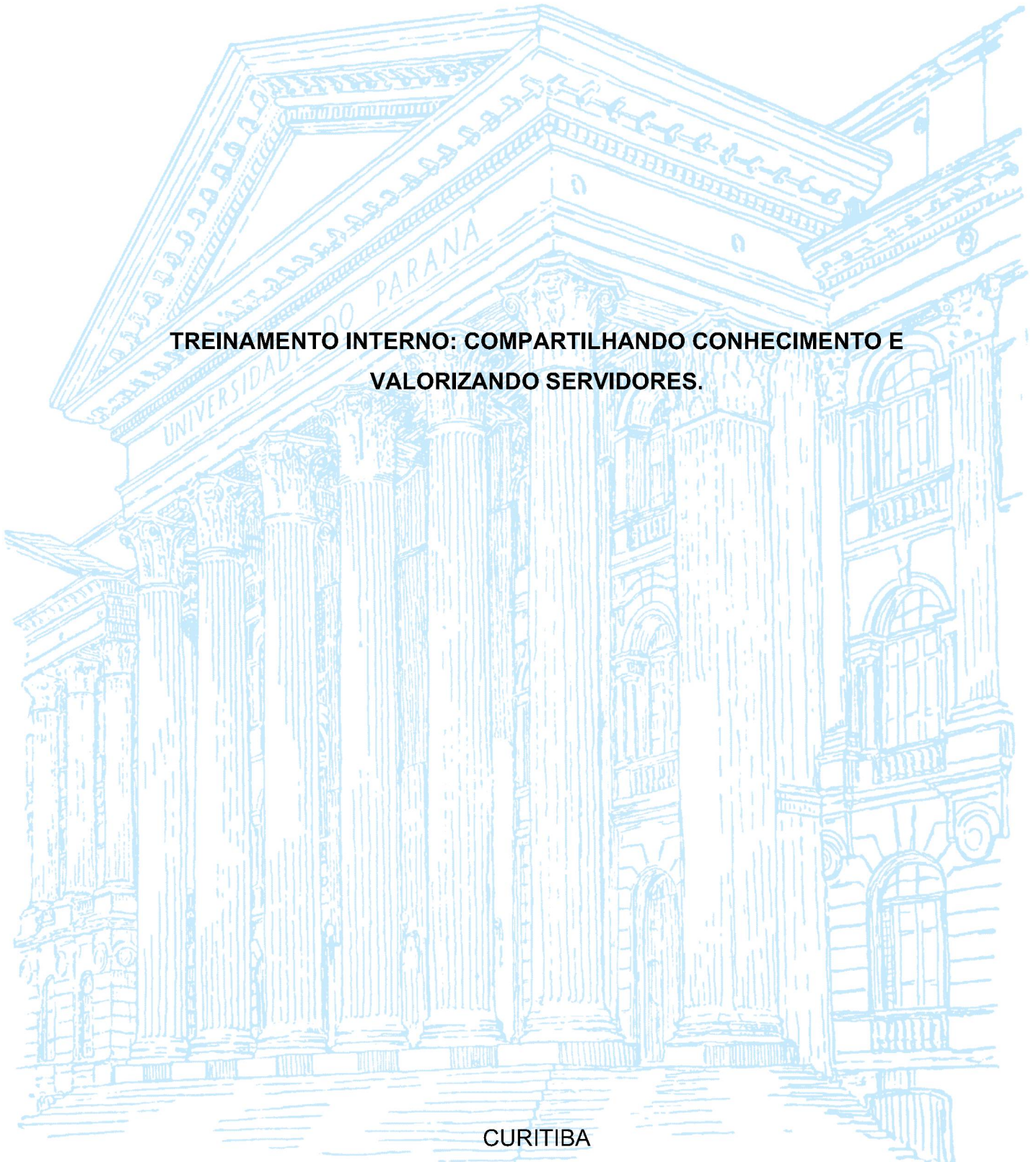


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RICARDO SHIGUERU FUJIWARA

**TREINAMENTO INTERNO: COMPARTILHANDO CONHECIMENTO E
VALORIZANDO SERVIDORES.**



CURITIBA

2019

RICARDO SHIGUERU FUJIWARA

**TREINAMENTO INTERNO: COMPARTILHANDO CONHECIMENTO E
VALORIZANDO SERVIDORES.**

Projeto Técnico apresentado ao curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública, da Coordenadoria de Integração de Políticas de Educação a Distância, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Afonso Ricardo Paloma Vicente

CURITIBA

2019

Dedico este trabalho a minha esposa, companheira e amiga que me incentiva.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal do Paraná em parceria com a Universidade Aberta do Brasil pela oportunidade de cursar esta Especialização em Gestão Pública.

A Coordenação de Políticas de Integração a Distância–CIPEAD/UFPR, em especial a coordenadora pedagógica Queila Regina Souza Matitz pelo empenho e dedicação na manutenção do curso.

Ao professor e orientador Afonso Ricardo Paloma Vicente, pelo auxílio no desenvolvimento deste projeto, e as tutoras Nágila Giovanna Silva Vilela e Alexandra Albareda pela dedicação e disponibilidade na realização das atividades do curso.

À minha família, e em especial a minha companheira e amiga Mariana Espíndola de Souza, por me acompanhar nesta jornada.

À Deus, pela saúde e disposição que me guiaram na realização deste trabalho.

Nem sempre os sonhos são definidos e bem organizados no teatro da mente, às vezes nascem como pequenos traçados, simples esboços, ideias vagas que vão se desenhando e tomando forma ao longo da vida. Todas as grandes mudanças na humanidade no campo social, político, emocional, científico, tecnológico e espiritual surgiram por causa dos grandes sonhos. (CURY, 2004, p.17)

RESUMO

A qualidade do serviço público é um assunto bastante discutido seja por questões burocráticas, de serviços mal executados ou da ineficiência na utilização dos recursos financeiros, e na linha de frente destes problemas estão os servidores públicos. A abordagem deste projeto é focada no treinamento das competências fundamentais para o desempenho do cargo e/ou atividade do servidor público, com objetivo principal de demonstrar que a capacitação interna com a utilização do conhecimento dos próprios servidores pode ser vantajosa para a instituição pública. Diversas variáveis influenciam a gestão de pessoas, o ambiente organizacional, as competências existentes, as que necessitam ser preenchidas, questões de treinamento, a relação com a motivação e as recompensas dos servidores. O estudo foi desenvolvido com base nas informações da Prefeitura Municipal de Pinhais/PR, identificando-se uma carência na quantidade de treinamentos realizados, sendo que somente partes dos servidores são beneficiados. A partir de análises propõe-se a realização de um programa de incentivo a realização de treinamentos pelos próprios servidores com base no ciclo de treinamentos proposto pela NBR ISO 10015/2001, onde se define as necessidades de treinamento, realiza-se o planejamento de treinamentos, executa-se o mesmo e no final avalia-se o resultado final. Ainda, propõem-se medidas de incentivo e motivação. O estudo não se trata de discutir o certo e errado da participação dos servidores em cursos externos, e sim oportunizar as habilidades e competências dos servidores de modo a incentivá-lo, sendo multiplicadores do conhecimento, e a melhor utilização dos recursos públicos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Capacitação. Desenvolvimento. Competência. Motivação.

ABSTRACT

Public service quality is a highly discussed issue whether it is bureaucratic issues, poorly performed services or inefficient use of financial resources, and public servants are at the forefront of these problems. The approach of this project is focused on the training of the fundamental competencies for the performance of the position and/or activity of the public servant, with the main objective of demonstrating that the internal training with the use of the knowledge of the own servers can be advantageous for the public institution. Several variables influence the management of people, the organizational environment, the existing competences, those that need to be filled, training issues, the relation with the motivation and the rewards of the servers. The study was developed based on information from the Municipality of Pinhais / PR, identifying a shortage in the number of trainings performed, and only parts of the servers are benefited. Based on the analysis, it is proposed to carry out an incentive program to carry out trainings by the employees themselves, based on the training cycle proposed by NBR ISO 10015/2001, where training needs are defined, training planning is carried out, the same is done and at the end the final result is evaluated. Furthermore, incentives and motivation measures are proposed. The study is not about discussing the right and wrong of the participation of the servers in external courses, but rather to provide the skills and competences of the servers in order to encourage them, being multipliers of knowledge, and the best use of public resources.

Keywords: People Management. Training. Development. Competence. Motivation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MELHORANDO A QUALIDADE PELO TREINAMENTO	15
FIGURA 2 – TIPOS DE RECOMPENSAS	20
FIGURA 3 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - CONHECIMENTO DO TRABALHO E QUALIDADE DO TRABALHO	27
FIGURA 4 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – INTERESSE E INICIATIVA E COOPERAÇÃO	28
FIGURA 5 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – ESCOLARIDADE E NECESSIDADE DE TREINAMENTO	29
FIGURA 6 – CICLO DO TREINAMENTO – NBR ISO 10015:2001	30
FIGURA 7 – CENFORPE II – CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO.....	31

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PREFEITURA DE PINHAIS - QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS – DEZEMBRO/2018.....	11
QUADRO 2 – PREFEITURA DE PINHAIS – DESPESA COM LICITAÇÕES NOS EXERCÍCIOS DE 2017 E 2018 – TREINAMENTOS SERVIDORES	22
QUADRO 3 – PREFEITURA DE PINHAIS – DESPESA COM LICITAÇÕES NOS EXERCÍCIOS DE 2017 E 2018 – TREINAMENTOS POPULAÇÃO / SERVIDORES	23
QUADRO 4 – PREFEITURA DE PINHAIS – QUANTIDADE ATENDIDA COM OS TREINAMENTOS NOS EXERCÍCIOS DE 2017 E 2018.....	23
QUADRO 5 – COMPARATIVO TREINAMENTO COM INSTRUTOR EXTERNO E TREINAMENTO REALIZADO POR SERVIDOR (INSTRUTOR INTERNO).....	25

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ACESSUAS	- Programa Nacional de Promoção ao Acesso ao Mundo do Trabalho
GP	- Gestão de Pessoas
PSS	- Processo Seletivo Simplificado
NBR	- Norma Brasileira
ABNT	- Associação Brasileira de Normas Técnicas
ISO	- International Organization for Standardization

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 APRESENTAÇÃO	11
1.2 OBJETIVO GERAL	12
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICATIVAS DOS OBJETIVOS	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1 AMBIENTE	14
2.2 TREINAMENTO	15
2.3 MOTIVAÇÃO.....	16
2.4 COMPETÊNCIA	18
2.5 RECOMPENSAS	19
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	22
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	22
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	22
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	25
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	25
4.1.1 Plano de implantação.....	25
4.1.2 Recursos	31
4.1.3 Resultados esperados.....	31
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	34
5 CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	36
ANEXO 1 – LICITAÇÕES TREINAMENTOS – PREFEITURA MUNICIPAL DE PINHAIS – EXERCÍCIOS 2017 E 2018.	38

1 INTRODUÇÃO

Diariamente escutamos reclamações sobre a burocracia existente nos órgãos públicos, atendimentos que deixam a desejar, serviços mal executados, entre outras. Diante disso, a busca da efetividade no fornecimento dos serviços públicos é uma necessidade a ser alcançada, tanto ao analisarmos do viés da população que prima pelo melhor atendimento, quanto do ponto de vista orçamentário, visto que, com a diminuição dos recursos financeiros é primordial utilizá-lo de forma eficiente.

A obtenção da qualidade no serviço público passa pelo treinamento dos funcionários, como citado em pesquisas de Rutkowski (1998), Viturino (2015), Alencar, Rodrigues e Figueiredo (2016). O treinamento é uma atividade que tem a função de preparar o agente público para desempenhar as suas funções, ou como descreve Bergue (2010, p. 479) “constitui a forma de adaptação do indivíduo às transformações que são operadas em seu cargo”.

1.1 APRESENTAÇÃO

Este projeto abordará a questão do treinamento nas entidades públicas e as formas como isto pode ocorrer: com a contratação de empresas terceirizadas ou com a utilização dos recursos existentes na própria organização. Além disso, considerando-se os aspectos motivacionais serão abordados que vantagens podem ser adquiridas nas duas opções.

Como organização base para a implantação deste projeto técnico escolheu-se a Prefeitura Municipal de Pinhais, localizado na Região Metropolitana de Curitiba, no Estado do Paraná. O Município foi oficialmente criado e instalado no dia de março de 1992, sendo desmembrado do território de Piraquara (PINHAIS, 2019).

A Prefeitura de Pinhais possui 3631 funcionários, conforme dados do Portal da Transparência, com referência a mês de dezembro de 2018, sendo dividido entre funcionários concursados no regime estatutário ou celetista, comissionados, estagiários, aprendizes, especiais (contratados por PSS ou ACESSUAS) e os conselheiros tutelares, conforme QUADRO 1.

QUADRO 1 – PREFEITURA DE PINHAIS - QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS – DEZEMBRO/2018

Regime	Total de Vagas Ocupadas	% do Total
Estatutário	2503	68,93%
Celetista	157	4,32%
Comissionado	102	2,81%

Regime	Total de Vagas Ocupadas	% do Total
Estagiário	618	17,02%
Especial	221	6,09%
Conselho Tutelar	5	0,14%
Aprendiz	25	0,69%
Total	3631	100,00%

FONTE: Prefeitura de Pinhais (2019).

Diante deste quantitativo, agregando-se a necessidade de garantir o treinamento de todos os funcionários e a atual conjuntura econômico-financeira das organizações públicas vislumbra-se uma questão a ser solucionada, que pode ser respondida com os recursos internos existentes.

1.2 OBJETIVO GERAL

Demonstrar que a capacitação interna com a utilização do conhecimento dos próprios servidores pode ser vantajosa para a instituição pública.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o intuito de alcançar o objetivo geral definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar os benefícios que uma capacitação interna realizada pelo público interno;
- Identificar os custos de uma capacitação realizada por terceiros;
- Comparar a capacitação realizada pelo público com a realizada por terceiros.

1.4 JUSTIFICATIVAS DOS OBJETIVOS

Pela importância que o treinamento possui no âmbito da administração pública, muitos entes públicos inserem esta necessidade em seus planos de cargos, estatutos. Como exemplo, temos o plano de cargos e carreiras da Prefeitura Municipal de Pinhais, que traz em um dos seus artigos.

Art. 17 A Administração deverá oferecer aos servidores programas de treinamento e desenvolvimento, com o objetivo de:
 I - aperfeiçoar os conhecimentos do servidor;
 II - estimular o desempenho funcional;
 III - melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade do serviço público municipal;
 IV - valorizar o servidor municipal dentro de sua área de atuação. (PINHAIS, 2011)

Outro ponto levantado na legislação de Pinhais é a possibilidade da capacitação ser fornecida tanto pelo público interno tanto pelo público externo,

como disposto no artigo 19 que cita que as capacitações “serão ofertados pela Administração Pública Municipal, por intermédio de servidores de seu quadro, e ou por instituições ou por profissionais especializados” (PINHAIS, 2011).

Os estudos na área de gestão de pessoas (GP) são relevantes devido ao papel fundamental que as pessoas exercem nas organizações, sejam elas do setor privado ou público. Em recente estudo Demo, Fogaça e Costa (2018), avaliam a produção científica nesta área, apontam algumas lacunas a serem preenchidas envolvendo políticas de GP dentre elas temas como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e competências, ainda citam outras áreas pouco exploradas como condições de trabalho e recompensas.

O setor público ainda é pouco explorado nos estudos de GP, como pode ser verificado na pesquisa de Demo, Fogaça e Costa (2018, p.256) onde “dos 53 trabalhos teórico-empíricos identificados, no que tange à natureza, há predominância de estudos quantitativos (42%). Prevaleceu na pesquisa o setor privado da economia (49%)”, onde se justifica este projeto técnico.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A abordagem do tema de gestão de pessoas envolve várias variáveis que influenciam a forma como tratamos o problema. No que tange o ambiente que estaremos atuando, necessitamos entender a cultura da empresa e como ocorre a motivação das pessoas para que desenvolvam suas competências.

Ademais, alguns conceitos precisam ser entendidos no desenvolvimento deste projeto técnico, dentre esses o impacto do ambiente empresarial, a definição de treinamento e sua importância, e as formas de motivação das pessoas para que desenvolvam suas competências.

2.1 AMBIENTE

O ambiente de uma organização é de extrema importância no estudo da GP, pois molda os funcionários, possibilita a definição de questões como liberdade ou limitação das ações que podem ser executadas. Estes valores precisam ser abraçados pelos funcionários, de modo que se torna algo natural e não forçado.

[...] quando as organizações conseguem articular e descrever os valores fundamentais que formam sua culturas, tais valores influenciam mais fortemente as ações quando as pessoas na organização os têm como certo. [...] Quando a cultura se torna parte deles – quando podem ignorar o que está escrito porque já abraçaram os valores – a cultura pode ter um impacto importante nas suas ações. (GRIFFIN, MOORHEAD, 2015, p.488)

O impacto da cultura de uma empresa pode ser observado em vários aspectos da GP, que fornecem subsídios que conseguem fundamentar os estudos como na área motivacional e de desenvolvimento das competências.

Algumas características são interessantes de observar para melhor o entendimento da cultura de uma empresa. São ações do cotidiano que podem demonstrar o comportamento da empresa de e seus impactos internos:

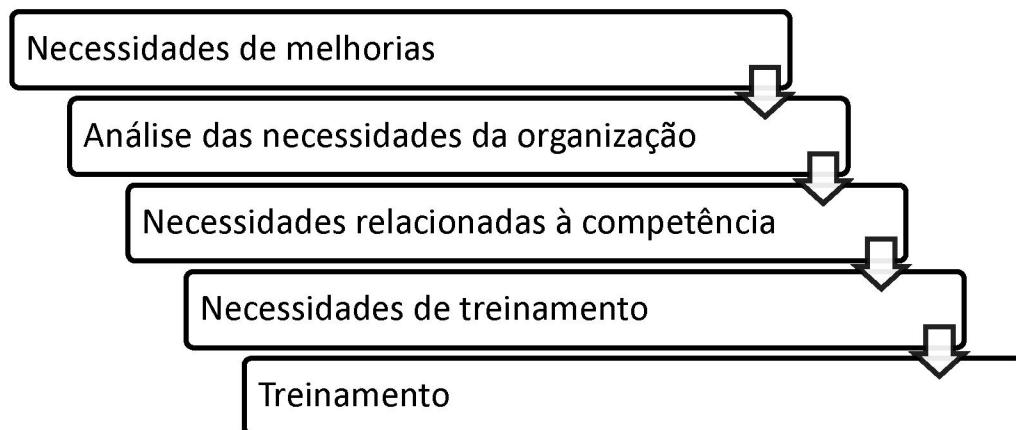
- o relacionamento e a forma de incentivar o desenvolvimento das pessoas (competências);
- o interesse nos resultados individuais e coletivos;
- o grau de exigências no cumprimento das atividades;
- o estilo de liderança;
- a administração dos conflitos;
- a disponibilidade para a inovação;
- a forma como as decisões são tomadas (unilateral ou democrática). (FIDELIS, 2014, p.27)

Como verificado muitos aspectos são necessários como orientadores para a tomada de decisão, onde a organização precisa definir em que áreas atuar, que precisam de maior número de treinamentos, que precisam desenvolver outras competências.

2.2 TREINAMENTO

A NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) apresenta em seu escopo a importância da gestão de recursos humanos e a necessidade de um treinamento adequado, com isto propõe-se que toda a organização possa atender ao compromisso de fornecer produtos e/ou serviços de qualidade. Na FIGURA 1, demonstra como o treinamento vincula-se ao atendimento das necessidades dos clientes quando o foco está relacionado com a competência dos recursos humanos.

FIGURA 1 – MELHORANDO A QUALIDADE PELO TREINAMENTO



FONTE: Adaptado de ABNT (2001, p.2).

O atendimento das necessidades de melhoria provoca nas organizações a busca de estratégias voltadas ao desenvolvimento das pessoas, com isso é primordial o aprimoramento das competências dos recursos humanos a partir do seu treinamento.

As empresas reconhecem o treinamento e o desenvolvimento das pessoas como um conjunto objetivo de estratégias que, além de técnicas, são também importantes na sua didática, capazes de agregar aos objetivos da empresa e ao desenvolvimento pessoal vantagens recíprocas, causando a mudança dos conceitos para as pessoas e fortalecendo os objetivos e as ações empresariais, ensinando-as a aprender continuamente. (FIDELIS, 2014, p.84)

O treinamento conforme Chiavenato (2010, p.61) é um processo de educação com objetivo do aprendizado de conhecimentos, habilidades e atitudes com isso preparando as pessoas para o desempenho de novos cargos ou novas competências dentro da organização. Diante disso, o treinamento ganha importância tanto para o funcionário como para a empresa.

O treinamento é importante para a empresa e para o funcionário porque proporciona excelência do trabalho, produtividade, qualidade, presteza, correção, utilização correta do material e, sobretudo, gratificação pessoal pelo fato de ser bom naquilo que faz. O treinamento pode até ser considerado caro. Porém, mais caro ainda é não treinar as pessoas. [...] Seja na guerra, no futebol ou nas empresas, o treinamento é vital para a vitória e para o sucesso. (CHIAVENATO, 2010, p.64)

A organização deve demonstrar ao funcionário que a necessidade de treinamento e do desenvolvimento de suas competências é fundamental não somente para a empresa, mas também para ele próprio. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (BORGES-ANDRADE et. al., 2007) relaciona a qualificação com a liberdade do trabalhador em relação ao trabalho industrial concebido pelo fordismo, onde se executa a mesma atividade monótona dia após dia.

A produção científica apoiada na concepção que identifica qualificação com a autonomia do trabalhar caracteriza-se por concebê-la como um fenômeno relacionado ao processo de trabalho. A dimensão relevante para a polêmica entre qualificação e desqualificação é o grau de controle do capital sobre o trabalhador, entrando em jogo a divisão técnica do trabalho e da forma de gestão. A qualificação, então, estaria vinculada à margem de autonomia dada ao trabalhador, uma vez que a rígida divisão levada a efeito pelo taylorismo/fordismo conduz à progressiva perda de qualificação. (BORGES-ANDRADE et. al., 2007, p.31)

O discernimento do trabalhador em realizar suas atividades não de forma repetitiva e sem questionamentos vem de encontro a necessidade do treinamento. As pessoas precisam ser motivadas a abraçarem as ações de qualificação que são realizadas, identificando-se e auxiliando o desenvolvimento da organização.

2.3 MOTIVAÇÃO

Na gestão de pessoas não existem alternativas paliativas ao tratarmos de treinamento; é uma prioridade necessária para qualquer organização seja ela do setor privado e muito mais no setor privado. Aquela frase, “ninguém nasce sabendo”,

é um óbvio ululante, a competência vai sendo adquirida a cada passo dado pelo funcionário, e o desenvolvimento dela depende do treinamento.

Os gestores necessitam de colaboradores hábeis e comprometidos com o negócio, produzindo com a qualidade necessária para atender às demandas dos clientes. Diante disso, as empresas não dispõem de alternativas quanto a não treinar as pessoas, pois é uma questão prioritária do planejamento estratégico que eleva a responsabilidade da área de Gestão de Pessoas em procurar constantemente soluções viáveis para atingir as expectativas de investimento. (FIDELIS, 2014, p.84)

A motivação das pessoas é a maior dificuldade dos gestores, sendo este o passo inicial para o desenvolvimento das competências. A realização dos treinamentos é um segundo passo, que se torna mais fácil com um funcionário motivado.

Na maioria das circunstâncias, a motivação é o fator mais difícil de ser administrado. Se um funcionário não tiver as habilidades necessárias para o desempenho de suas funções, poderá ser encaminhado a programas de treinamento a fim de aprender novas habilidades profissionais. (GRIFFIN, MOORHEAD, 2015, p.92)

A principal forma de motivação, até pela facilidade de execução, é a com o aumento da remuneração, com vários adeptos nas organizações mundo afora. A princípio os resultados em curto prazo são satisfatórios e se verifica que os trabalhadores ficam motivados, e trabalham mais, porém ao longo do tempo, o objetivo deixa de ser alcançado, sendo que muitas vezes podem aparecer outros problemas.

Como a produtividade aumenta, mesmo que seja por pouco tempo, logo após a concessão de algum aumento na remuneração ou qualquer tipo de outro benefício, as pessoas relutam em aceitar que esses fatores não têm o poder de motivar alguém. Mas sentir-se melhor não garante, necessariamente, aumento de satisfação motivacional. Como é menos trabalhoso dar prêmios ou ameaçar com promessa de castigo, a crença no poder motivacional do salário rapidamente ganhou a simpatia de executivos e dirigentes organizacionais em vários países do mundo todo. Omitindo as fontes de pesquisa, muitos autores mantêm firme a crença de que o salário deve ser considerado como um importante fator de motivação. A irresponsabilidade criada pela grande atratividade dessa ideia reside na simplificação ao extremo a respeito da explicação do que seja um comportamento motivado. Oferecer bons e crescentes salários parece representar uma forma de manter pessoas motivadas trabalhando. Dado o estímulo, isto é, mais dinheiro, vem a resposta correspondente, que é mais trabalho. Com o passar do tempo, os resultados obtidos dessa forma de lidar com as pessoas não atingiram o esperado efeito, mas causaram mais problemas e não trouxeram soluções válidas. (BERGAMINI, 2018, p.10)

Outro ponto a se enfatizado encontra-se na relação entre trabalho e a obrigação de trabalhar. O trabalho precisa fazer parte das pessoas, e isto acontece

quando “representa fonte e oportunidade quase exclusiva com a qual cada um conta para atender não somente às expectativas mais concretas, como também aquelas menos palpáveis” como àquelas relacionadas ao bem-estar físico e emocional. A desmotivação leva o trabalhador a acreditar que é desnecessária a motivação na sua vida de trabalho, transformando-se uma atividade secundária e fonte de mal-estar social (BERGAMINI, 2018, p.121).

2.4 COMPETÊNCIA

O próximo passo é planejar quais funcionários necessitam de treinamento, quais competências já possuem e em que áreas e assuntos precisam ser aperfeiçoados. A importância do desenvolvimento da competência vai além de proporcionar o melhor desempenho do funcionário, apresenta condições e oportunidades de crescimento destes funcionários.

O colaborador deve entender que somente dedicação e fidelidade não garantem a sua permanência no emprego. É importante saber que a segurança é consequência das competências em constante aprimoramento, e isso aos olhos da empresa significa oportunidades de crescimento. (FIDELIS, 2014, p. 91)

A competência profissional pode ser definida como o desenvolvimento dos conhecimentos, as habilidades e até mesmo o comportamento das pessoas, que visam garantir a execução das atividades relacionada ao seu cargo. (FIDELIS, 2014, p.92)”. Conforme Brandão (2017, p. 2) o termo competência remete a ideia de “de adequação, conformidade, harmonia, de algo que é apropriado a um contexto, uma situação, exigência ou expectativa”, ou seja, o trabalhador competente é aquele capaz de agir adequadamente.

A melhoria das competências influencia tanto no desempenho do trabalhador como no seu aspecto motivacional, porém, ao tratarmos de questões de avaliação das competências e com isso podermos identificar que competências são necessárias ser treinadas ou aperfeiçoadas, é necessário ter um clima favorável entre as partes.

Algumas de certas conclusões a que chegaram as teorias da motivação parecem ser muito bem ilustradas pelos procedimentos da avaliação do desempenho no trabalho. Nota-se que, principalmente quando o avaliado participa da caracterização que o avaliador faz a respeito da sua maneira de trabalhar com competência, passa a representar uma grande fonte de motivação para melhorar cada vez mais os níveis de desempenho no futuro. Já aquelas avaliações nas quais o interessado não participa e ignora a

forma como é avaliado e classificado não surtem efeitos tão positivos. Nesse caso, avaliador e avaliado precisam ser preparados para que esse procedimento se desenvolva em um clima de conforto e abertura, para não parecer um simples ajuste de contas. . (BERGAMINI, 2018, p.54)

A fase seguinte é o mapeamento das competências, analisando as competências existentes e identificando as competências necessárias, tanto as necessidades individuais como as da organização. Este levantamento deve refletir os objetivos da organização, não simplesmente seguir padrões teóricos prontos que não agregariam valor e nem beneficiariam o desenvolvimento das atividades.

Um equívoco comum nessa etapa é a organização, com o intuito de simplificar o processo, recorrer ao uso – por simples cópia literal – de competências sugeridas em glossários ou “dicionários de competências”. Estes nada mais são que listas de descrições padronizadas de competências, geralmente intituladas por substantivos, como iniciativa, proatividade, flexibilidade, articulação, produtividade, comunicação e criatividade, entre outros. São oferecidos por livros, manuais ou empresas de consultoria, com base no pressuposto de que existiriam competências “universais”, que em tese seriam aplicáveis a quaisquer empresas, ramos de atividades, profissionais ou contextos sociais, econômicos e culturais. Neste caso, a organização resumiria o processo de mapeamento à necessidade de escolher suas competências entre aquelas sugeridas em glossários. (BRANDÃO, 2017, p.26)

Mapeada as necessidades o próximo passo é identificar as lacunas a serem preenchidas, gerando as informações que subsidiaram o planejamento dos treinamentos.

O diagnóstico de necessidades de capacitação gera informações sobre a eventual existência dessas lacunas, visando facilitar o planejamento de ações para promover o desenvolvimento de competências. O diagnóstico pode ser feito por meio de análise organizacional, que enfatiza o estudo da organização por completo, seus objetivos e estratégias, examinando indicadores de eficiência e de eficácia para determinar se há carências de competências necessárias à consecução de objetivos organizacionais. (BRANDÃO, 2017, p.93)

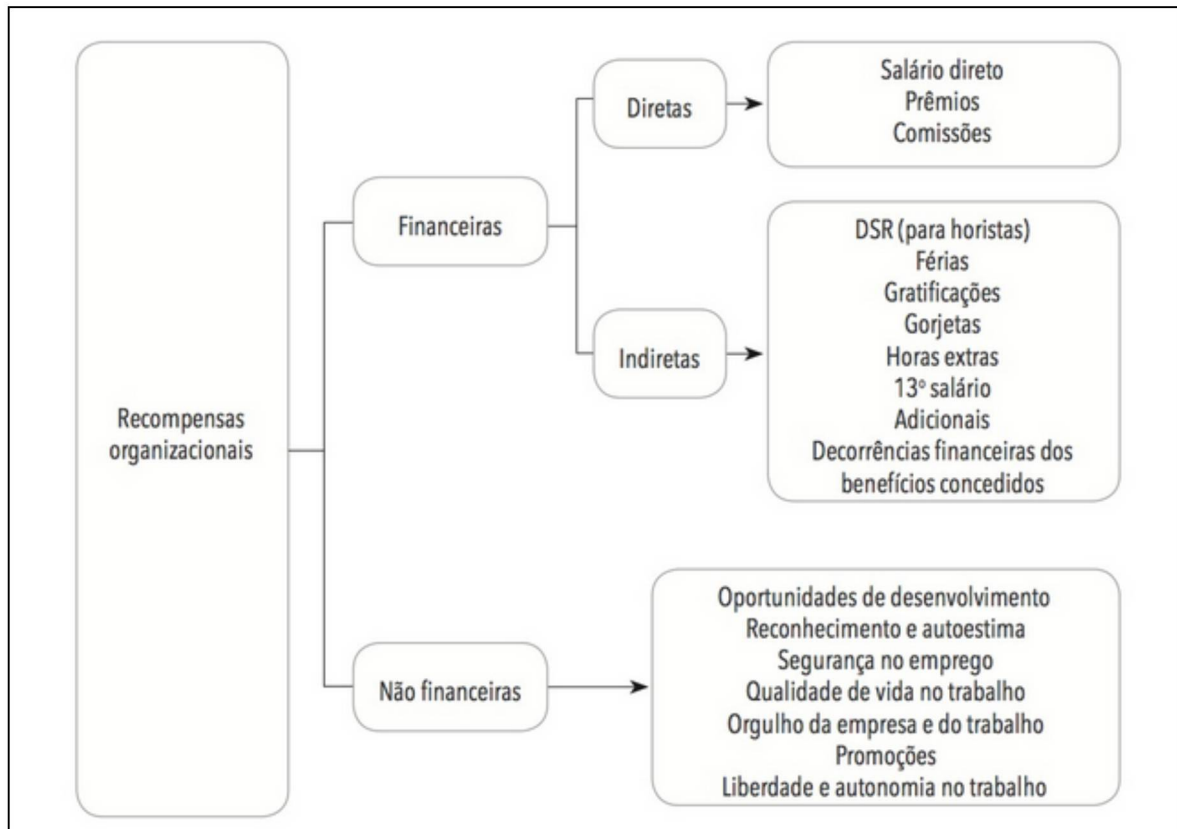
A análise organizacional tem a visão da organização como todo, e através de indicadores consegue determinar as carências de competências, sejam elas as atuais e as que podem surgir futuramente. Esta análise não é estática, devendo ser monitorada constantemente.

2.5 RECOMPENSAS

O ambiente é propício e saudável, o treinamento é indispensável, a organização conhece as lacunas de competências, o trabalhador está motivado, porém surge aquela velha pergunta: O que eu ganho com isso?

Chiavenato (2014) esquematiza os tipos de recompensas organizacionais (FIGURA 2). A principal divisão refere-se a questão de ser financeira ou não financeira. As recompensas financeiras são provenientes do aumento do salário, de prêmios, de comissões, gratificações, entre outras que envolvam dinheiro.

FIGURA 2 – TIPOS DE RECOMPENSAS



FONTE: CHIAVENATO (2014, p.242).

A segunda tipologia citada por Chiavenato (2014) refere-se às recompensas não financeiras que promovem sociais como: qualidade de vida, reconhecimento, segurança, liberdade. As necessidades do trabalhador nem sempre são baseadas em questões monetárias, e o gestor precisa estar atento em a cada situação e o diagnóstico do ambiental organizacional, de modo a adequar os incentivos que irá estabelecer como recurso motivacional.

[...] o corpo gerencial precisa estar adequadamente preparado para oferecer feedback e incentivos não monetários (em especial reconhecimento) a seus liderados. De pouco adianta um bom sistema corporativo de incentivos se, no nível das equipes, os gestores adotam práticas que contrariam premissas desse sistema, acabando por prejudicar, em vez de reforçar o desempenho esperado. (BRANDÃO, 2017, p.121)

A criação de um plano de incentivo pode ter vários vieses, os gestores das organizações precisam estar atentos as necessidades dos trabalhadores para definir a melhor opção. Se de um lado as recompensas monetárias podem ter grande aceitação, de outro podem ser fator motivacional temporário.

As pessoas aplicam seus esforços em que possam ser recompensadas: um bom plano de incentivos deve ser desenhado para focalizar a atenção das pessoas em que realmente interessa para a empresa.

O salário não é motivador: como dizia Herzberg, o salário é um fator higiênico que produz uma motivação temporária e com o tempo o incentivo desaparece. Torna-se necessário construir outros motivadores, como oportunidades de realização, crescimento, recompensas e sucesso psicológico no trabalho. (CHIAVENATO, 2014, p.285)

Muitas são as opções de incentivos ou recompensas que a organização pode fornecer aos trabalhadores, não é uma tarefa fácil a definição de como premiar e manter as condições motivacionais. Citando Chiavenato (2014, p.285) “a recompensa pode ter efeito punitivo potencial quando deixa de ser recebida pela pessoa ou fica abaixo de suas expectativas.”, o que torna a ação de recompensar bem próxima da ação de punir.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

Este projeto será desenvolvido tendo como base a Prefeitura Municipal de Pinhais/PR. Localizado na Região Metropolitana de Curitiba, o município de Pinhais faz divisa com Curitiba, Colombo, São José dos Pinhais, Piraquara e Quatro Barras.

A Prefeitura de Pinhais está organizada em 11 secretarias municipais (administração; assistência social; cultura, esporte e lazer; desenvolvimento econômico; educação; finanças; governo; meio ambiente; obras; saúde; urbanismo), mais a Controladoria Geral do Município e a Procuradoria Geral do Município.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Neste tópico foi diagnosticada a situação-problema a ser estudada, através da coleta de informações realizada no Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Pinhais/PR, envolvendo a análise dos processos licitatórios realizados nos exercícios de 2017 e 2018, e considerando a utilização dos seguintes filtros no campo “objeto”: curso, capacitação, seminário e congresso.

No QUADRO 2, foram detalhados os valores gastos com treinamentos e participação em seminários e congressos pelo público interno, assim considerados os servidores municipais. Os valores têm origem a partir da análise dos dados do ANEXO 1, onde constatou-se que do exercício de 2017 para 2018 houve um crescimento de 136,84% nas despesas com capacitação do público interno (QUADRO 2), e um decréscimo de 30,84% na disponibilização de capacitação para o público externo (QUADRO 3).

QUADRO 2 – PREFEITURA DE PINHAIS – DESPESA COM LICITAÇÕES NOS EXERCÍCIOS DE 2017 E 2018 – TREINAMENTOS SERVIDORES

Modalidade	2017	2018
Dispensa de Licitação	R\$ 1.690,00	R\$ 10.524,00
Inexigibilidade	R\$ 128.738,94	R\$ 252.700,00
Pregão	-	R\$ 45.680,00
Total	R\$ 130.428,94	R\$ 308.904,00

FONTE: Prefeitura de Pinhais (2019).

QUADRO 3 – PREFEITURA DE PINHAIS – DESPESA COM LICITAÇÕES NOS EXERCÍCIOS DE 2017 E 2018 – TREINAMENTOS POPULAÇÃO / SERVIDORES

Modalidade	2017	2018
Dispensa de Licitação	R\$ 57.456,00	R\$ 179.093,60
Inexigibilidade	R\$ 65.495,00	R\$ 101.298,50
Pregão	R\$ 753.543,00	R\$ 369.008,60
Tomada de Preços	R\$ 426.800,00	R\$ 252.018,50
Total	R\$ 1.303.294,00	R\$ 901.419,20

FONTE: Prefeitura de Pinhais (2019).

O QUADRO 4 demonstra o quantitativo de pessoas atendidas com os treinamentos, onde pode-se verificar que de 2017 para 2018 aumentou-se o número de inscrições em capacitações, porém não é possível afirmar que o número de servidores capacitados tenha aumentado, considerando que o mesmo servidor pode ter participado de mais de uma capacitação durante o ano.

QUADRO 4 – PREFEITURA DE PINHAIS – QUANTIDADE ATENDIDA COM OS TREINAMENTOS NOS EXERCÍCIOS DE 2017 E 2018

Público	2017	2018
Interno (Servidores)	305	1569
Externo (População / Servidores)	8933	7145
Total	9238	8714

FONTE: Prefeitura de Pinhais (2019).

Apesar da quantidade significativa de treinamentos realizados muitos dos servidores ficam sem serem capacitados, além do que pode ocorrer uma concentração de treinamentos em determinados grupos ou pessoas. A falta de treinamento ou de oportunidade de treinamento pode desmotivar o servidor provocando a ineficiência dos serviços prestados.

Cabe ressaltar que o estudo da gestão de pessoas, do clima organizacional, da motivação do servidor e do treinamento apesar de serem várias vezes abordadas em diversos estudos ainda possui grande espaço a serem desbravados.

A partir de um levantamento realizado nos projetos técnicos da Especialização em Gestão Pública da UFPR entregues no ano de 2016 verifica-se que a relevância do tema gestão de pessoas. No estudo de Andrea Vaz da Cruz (2016) com o título “A pesquisa de clima organizacional como direcionador da gestão de pessoas no setor público.”, buscou-se uma reflexão das políticas de gestão de pessoas no município da Lapa, no Paraná indicando o benefício das ações pensadas e planejadas.

É fato que pensar em políticas para colaboradores não é fácil, demanda tempo, observação e planejamento. No entanto, é esforço que pode trazer mais ganhos que perdas, o que é preciso é focar e utiliza-se de ferramentas que auxiliem nessa missão. Os tratamentos de emergência tornam-se mais desgastantes e podem gerar retrabalho, ao contrário das ações pensadas e planejadas, tendo em vista o conteúdo firme que direciona a decisão. (CRUZ, 2016, p.45)

Em outro estudo, Vanessa Vernizi Hohmann Garcia (2016) apresenta seu projeto técnico intitulado “A capacitação como instrumento para gestão de competências; estudo de caso no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde do Paraná” buscou-se uma proposta que alinhasse a divulgação do conhecimento num ambiente com pouco recurso financeiro, utilizando-se da ação dos servidores como multiplicadores do conhecimento.

Com a carência de recursos, tanto financeiros, quanto de incentivos, deixa o gestor sem uma “moeda de troca” para motivar os servidores em participarem de cursos, seminários, oficinas, etc. Com este cenário, a partir do momento que o gestor atrelar manutenção dessa capacitação à preservação ou a conquista do cargo de chefia, bem como a vinculação à avaliação de desempenho, haverá um aumento na participação dos servidores nos programas de capacitação. O programa de capacitação e desenvolvimento da equipe alinhado às competências direcionará as potencialidades de cada servidor, melhorará os processos de trabalho, diminuirá a burocratização e o desconhecimento das atividades, bem como envolverá os servidores na melhoria dos serviços prestados. (GARCIA, 2016, p.39)

A necessidade do desenvolvimento das habilidades profissionais é abordada por Vilma Aparecida Gouvêa Caetano (2016) em seu estudo “Planejamento estratégico de gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento” que abrange questões do treinamento e desenvolvimento com objetivo de atingir as metas organizacionais, no caso, na Prefeitura Municipal de Pinhais/PR.

Observa-se também que alguns servidores não tem o devido comprometimento com o propósito da missão das instituições públicas, que é o bem servir a população. Para que se tenha melhoria neste aspecto é preciso o desenvolvimento das habilidades profissionais e comportamentais dos servidores alinhados as metas da organização, por meio de cursos, capacitações e treinamentos. (CAETANO, 2016, p.16)

Desta forma, além de alcançar seu principal objetivo que é o de atender aos interesses e necessidades da população, estabelecerá uma relação de "ganha-ganha" com seus colaboradores, atendendo as necessidades de ambos os lados. (CAETANO, 2016, p.21)

Estes são apenas alguns estudos onde são apresentadas as dificuldades relacionadas a gestão de pessoas, e que demonstram a necessidade do desenvolvimento profissional, isto é, do treinamento dos servidores..

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Com base nas informações levantadas no diagnóstico da situação-problema, elaborou-se a seguinte proposta técnica.

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Realizar um programa de incentivo a realização de treinamentos pelos próprios servidores, como forma de motivação e valorização dos servidores, de diminuição de custos, e atendimento de um maior número de servidores através dos multiplicadores de conhecimento.

Comparando um treinamento realizado por instrutor externo, no exemplo um curso de “Postura, Meio Ambiente e Obras – Fiscalização Integrada”, com uma situação hipotética de um servidor realizar o mesmo curso, no exemplo um servidor no cargo de Engenheiro, com salário inicial de R\$ 4.573,56, de acordo com o Plano de Cargos e Salário do Município de Pinhais, obteve-se os seguintes dados do QUADRO 5.

QUADRO 5 – COMPARATIVO TREINAMENTO COM INSTRUTOR EXTERNO E TREINAMENTO REALIZADO POR SERVIDOR (INSTRUTOR INTERNO)

Curso	Instrutor Externo	Instrutor Interno
"Posturas, Meio Ambiente e Obras - Fiscalização Integrada" (Inexigibilidade nº 86/2018)	R\$ 1.976,00/curso	R\$ 181,44/curso
Custo Hora-Treinamento (8 horas)	R\$ 247,00/hora	R\$ 22,68/hora
Custo Individual (3 servidores)	R\$ 658,67/servidor	R\$ 60,48/servidor

FONTE: Elaborado pelo Autor / Prefeitura de Pinhais (2019).

O curso foi disponibilizado para três servidores, no custo total de R\$ 1.976,00, desconsiderando-se despesas de deslocamento e alimentação. Comparando-se as duas situações identificam-se os benefícios do treinamento realizado por instrutores internos em relação aos instrutores externos, claro que o comparativo não leva em consideração encargos trabalhistas e impostos, porém a diferença mesmo com a incidência de todos os custos, ainda favoreceria os treinamentos interno.

4.1.1 Plano de implantação

Conforme a FIGURA 1 os primeiros passos passam pela análise das necessidades de melhorias, da própria organização e de aquisição de novas

competências que por consequência provocam a necessidade de realização de treinamentos.

a) Necessidades dos Servidores.


Primeiramente é necessário o levantamento das competências e habilidades já adquiridos ou existentes dos servidores, isto é, conhecer os servidores e suas habilidades profissionais. Um segundo passo, seria o da identificação das necessidades de competências que os servidores precisam ou desejam obter.

A partir da análise do Decreto Municipal nº 1618/2014, pode-se aproveitar de vários itens constantes do formulário de avaliação de desempenho dos servidores, que é realizado anualmente e serve para elaboração de um planejamento de treinamentos a serem realizados.

A FIGURA 3 apresenta a primeira página do formulário de avaliação de desempenho dos servidores municipais da Prefeitura Municipal de Pinhais/PR, sendo que o primeiro item avaliado é o conhecimento do trabalho, identificando se o servidor possui a clareza das atribuições do seu cargo de concurso, além da capacidade de compreender quais tarefas deve ser executadas atendendo aos objetivos da organização.

Outro item a ser avaliado é a qualidade do trabalho, dentro dos padrões de apresentação, exatidão, eficácia e rendimentos exigidos na sua área de atuação. São verificadas questões como erros na execução do trabalho, o tempo de execução dos trabalhos e a necessidade de supervisão; estes pontos podem identificar uma necessidade de treinamento, apresentar a falta ou ineficácia do treinamento inicial ou em último caso uma realocação de área.

FIGURA 3 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - CONHECIMENTO DO TRABALHO E QUALIDADE DO TRABALHO

 <p style="text-align: center;">SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAL AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SERVIDOR ESTÁVEL</p>												
MATRÍCULA:			NOME:									
CARGO:			ADMISSÃO:			LOTAÇÃO:						
PERÍODO DE AVALIAÇÃO:												
<p>1) Conhecimento do Trabalho: Clareza das atribuições de seu cargo e capacidade de compreender suas tarefas, atendendo aos objetivos do trabalho. (Observar parágrafo único do artigo 7º deste Decreto)</p>												
Conhece pouco a rotina de trabalho, razão pela qual tem dificuldade para desenvolver as atribuições de seu cargo.			Conhece a rotina de trabalho, mas nem sempre executa suas tarefas de forma satisfatória.			Tem conhecimento suficiente sobre as atribuições de seu cargo, conseguindo desenvolver de forma adequada suas atividades.			Tem grande conhecimento sobre seu cargo, executa suas tarefas com eficiência.			
Avaliado			U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10
Avaliador			U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10
Conjunta			U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10
<p>2) Qualidade do Trabalho: Qualidade do trabalho executado, dentro dos padrões de apresentação, exatidão, eficácia e rendimento exigidos na sua área. (Observar parágrafo único do artigo 7º deste Decreto)</p>												
Comete erros frequentemente e demonstra desleixo e falta de cuidado com o trabalho. É bastante vagaroso e dificilmente consegue obter resultados frente aos objetivos propostos em sua área de atuação, mesmo com orientação de sua chefia.			Seu trabalho deixa a desejar, sendo um pouco relapso e apresentando um ritmo de trabalho relativamente lento em relação ao esperado.			Trabalha geralmente com cuidado. Seu trabalho necessita de pouca supervisão. É rápido e ativo no desempenho de suas tarefas.			Seu trabalho é bem feito, não necessita de supervisão. Apresenta ritmo de trabalho rápido e produtivo, mesmo que ocorra um aumento inesperado no serviço.			
Avaliado			U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10
Avaliador			U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10
Conjunta			U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10
<p>3) Responsabilidade: Capacidade de responder pelos compromissos assumidos nas atribuições de seu cargo.</p>												
Quando possível evita situações nas quais é solicitado a responder pelas consequências de suas atitudes. Atribui aos outros deveres e obrigações que são suas.			Responde pelos compromissos assumidos no cargo que ocupa, embora apresente resistência para admitir os seus erros, quando eles ocorrem no trabalho de sua responsabilidade.			Empenha-se no cumprimento de suas obrigações, bem como responde, na maioria das vezes, pelo sucesso e fracasso dos mesmos.			Desenvolve as tarefas que lhe são confiadas, assumindo toda e qualquer consequência das medidas que toma.			
Avaliado			U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10
Avaliador			U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10
Conjunta			U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10

FONTE: PINHAIS – Anexo do Decreto nº 1618/2014 (2014, p.1).

Na FIGURA 3, podemos identificar outros pontos importantes que podem ser utilizados num planejamento de treinamentos, o interesse e iniciativa que envolve a apresentação de sugestões de melhorias por parte dos servidores, além da adoção de medidas e busca de soluções para situações novas.

O item cooperação também é fundamental para o desenvolvimento de projetos que envolvam os servidores, pois sem a colaboração dos mesmos não o andamento das ações tendem a ser morosas ou ineficazes, não atingindo os objetos desejados.

FIGURA 4 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – INTERESSE E INICIATIVA E COOPERAÇÃO

4) Interesse e Iniciativa: Empenho que demonstra para desenvolver seu trabalho. Envolvimento espontâneo com o trabalho. Apresentação de sugestões para a melhoria no trabalho, adoção de medidas e busca de soluções para situações novas e emergenciais.	Tem pouco interesse e envolvimento pessoal com o trabalho. Apresenta dificuldade para resolver qualquer situação fora da rotina e, às vezes, até as rotineiras.	Demonstra interesse, mas só envolve-se quando solicitado. Seu interesse limita-se as tarefas cotidianas. Resolve as situações rotineiras necessitando de orientação constante para as situações inesperadas.	Desenvolve seu trabalho com interesse. Resolve satisfatoriamente as situações inesperadas, embora necessite de orientação para as de maior complexidade.	Demonstra máximo envolvimento pessoal no trabalho. Empenha-se ao máximo em desenvolver e aperfeiçoar seu trabalho. É eficiente para resolver situações inesperadas sem necessidade de orientação.							
	Avaliado	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	Avaliador	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	Conjunta	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
5) Atendimento ao público (interno e externo) Ação de atender bem, com prestação, respeito e gentileza ao seu público.	Responde ao seu público de forma desatenciosa ou mesmo ofensiva – responde apenas o que é perguntado objetivamente, sem acrescentar a informação que obviamente o interessado está buscando. Não busca se informar dos assuntos que são de competência da unidade administrativa em que trabalha.	Nem sempre atende com gentileza e atenção; ou Atende razoavelmente no que diz respeito a assuntos que são sua atribuição, mas não busca informações em relação a outros assuntos, não encaminhando o interessado para quem é competente para responder; Ou, ainda, é atencioso, mas não procura se informar e acaba repassando informações equivocadas.	Normalmente atende a todos com gentileza e se esforça para resolver os problemas que são de sua competência, mas perde com facilidade o controle em situações inesperadas. Repassa os assuntos que não são de sua competência para quem pode resolvê-los.	Atende a todos com presteza, agilidade e gentileza, mantendo o controle mesmo diante de situações inesperadas. É resolutivo em relação à demanda que lhe é apresentada, dando os encaminhamentos no que for de sua competência ou repassando o caso para quem é competente para o resolver, sem deixar de repassar as informações que forem de seu conhecimento ao interessado.							
	Avaliado	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	Avaliador	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	Conjunta	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
6) Cooperação: Atitude de colaborar nas atividades de sua unidade, mesmo que as mesmas não estejam diretamente relacionadas às suas atividades rotineiras.	E pouco colaborador.	Somente colabora quando solicitado.	Na maioria das vezes colabora espontaneamente.	Sempre é muito colaborador.							
	Avaliado	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	Avaliador	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	Conjunta	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
7) Relacionamento Humano: Forma pela qual estabelece contato com pessoas no ambiente de trabalho. Habilidade de comunicar-se com a equipe de trabalho e com o público em geral, demonstrando tato, respeito, compreensão.	Tem dificuldade de relacionamento.	Tem dificuldades, mas esforça-se para relacionar-se bem.	Relaciona-se com facilidade, em quase todas as situações.	Tem facilidade de relacionar-se bem em todas as situações. Busca uma convivência harmoniosa, evita atritos e influencia positivamente para a obtenção de resultados.							
	Avaliado	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	Avaliador	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	Conjunta	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

FONTE: PINHAIS – Anexo do Decreto nº 1618/2014 (2014, p.2).

A FIGURA 5 apresenta uma parte mais descritiva do formulário de avaliação onde o servidor demonstrará a sua escolaridade e os cursos de aperfeiçoamento realizados durante o ano, sejam os disponibilizados pela Prefeitura ou de forma espontânea.

Este detalhamento individual propicia a organização identificar possíveis multiplicadores de conhecimentos que serão fundamentais no desenvolvimento do projeto.

FIGURA 5 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – ESCOLARIDADE E NECESSIDADE DE TREINAMENTO

8) Discrição e urbanidade: Comportamento adequado do servidor no ambiente de trabalho.	Sua conduta é impropriedade com os padrões estabelecidos para a área profissional em que atua.	Tem dificuldade em se comportar com discrição e urbanidade, mas aceita orientação e procura corrigir seus hábitos quando solicitado.	Obedece aos padrões de conduta estabelecidos para o cumprimento de seu dever com seriedade e responsabilidade, precisando ser alertado quanto à divulgação de informações confidenciais.	Possui equilíbrio e respeita a ética profissional. É digno de confiança no que diz respeito a assuntos confidenciais. Procura impedir a divulgação de informações falsas, que comprometam o desenvolvimento dos trabalhos.						
Avaliado	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Avaliador	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Conjunta	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

A avaliação parcial considera somente oito quesitos e nota máxima=80 (oitenta) pontos.

NOTA PARCIAL OBTIDA:

1 - Quais os cursos de aperfeiçoamento profissional que o servidor realizou no período avaliado?

2 - O servidor necessita ser treinado em tarefa específica? Em qual (ais) áreas? (sugerir cursos)

3 - Qual a escolaridade atual do servidor?

4 - Observações complementares do avaliado:

5 - Observações complementares do avaliador:

FONTE: PINHAIS – Anexo do Decreto nº 1618/2014 (2014, p.3).

b) Proposta de Treinamentos.

A Norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) apresenta diretrizes para o treinamento, definindo quatro estágios do processo de treinamento, denominado como ciclo de treinamento (FIGURA 6).

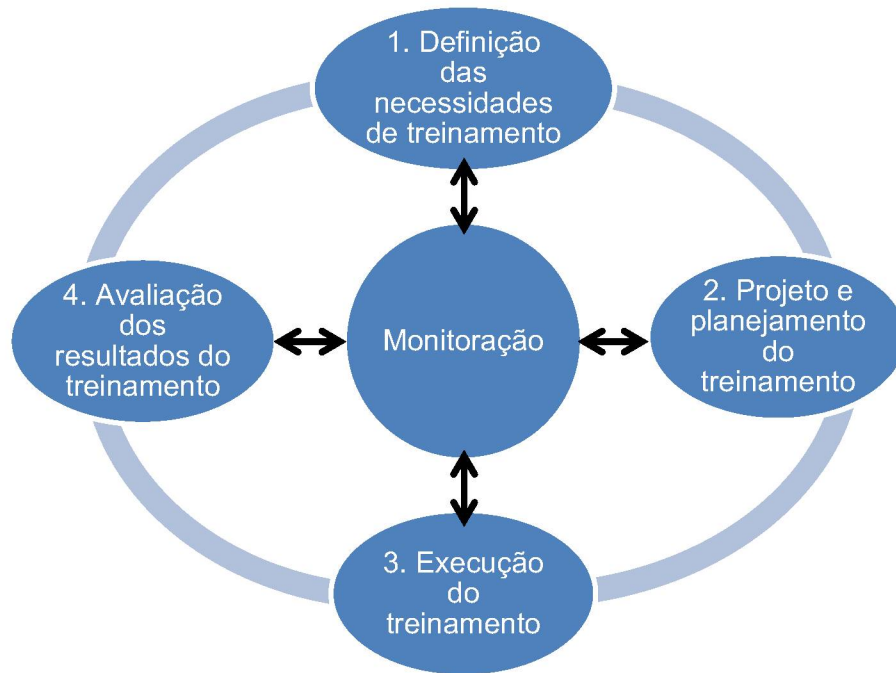
O primeiro estágio do ciclo de treinamento é a definição das necessidades de treinamento onde objetiva-se definir as competências existentes pelos servidores e as requeridas, desta forma definir as necessidades de treinamentos, de modo a subsidiar um planejamento. Neste estágio também se alinha as necessidades da organização com as solicitações dos servidores, além de identificar restrições de recursos humanos, financeiros e legais.

O segundo estágio é o projeto e planejamento do treinamento, nesta etapa a organização precisa tomar a decisão dos métodos de treinamentos e especificação do programa de treinamento, identificando data, local, instalações, equipamentos, recursos, duração, público-alvo, avaliação e certificação.

Os estágios seguintes dizem respeito à execução do treinamento, com fornecimento de material de apoio, infraestrutura adequada e oportunizar o contato

entre o instrutor e o treinado, e a avaliação do treinamento, se atendeu aos objetivos pretendidos.

FIGURA 6 – CICLO DO TREINAMENTO – NBR ISO 10015:2001



FONTE: Adaptado da NBR ISO 10015 (ABNT, 2001, p.3).

Todas as etapas devem ser monitoradas de modo que todo o ciclo do treinamento pode ser analisado e avaliado, permitindo assim corrigir eventuais erros ou promover melhorias no processo.

c) Proposta de Incentivos.

Como forma de incentivar os servidores a serem voluntários nos treinamentos propõe-se algumas alternativas como:

- Gratificar os servidores por hora de treinamento realizado através de pagamento adicional; e/ou.
- Gratificar os servidores por hora de treinamento em troca de banco de horas; e/ou,
- Premiação ou menção de honra; e/ou,
- Pontuação para aumento de nível de carreira.

4.1.2 Recursos

Para execução dos treinamentos será utilizada os recursos existentes na própria Prefeitura, onde se incluem os servidores municipais, salas de treinamento, equipamentos de multimídia, computadores já existentes e disponíveis para utilização, como é o caso do Centro de Formação de Profissionais da Educação inaugurado pela Prefeitura de Pinhais, no ano de 2016.

FIGURA 7 – CENFORPE II – CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO



FONTE: Prefeitura de Pinhais (2019).

4.1.3 Resultados esperados

Os resultados esperados com este projeto alinham-se com os objetivos inicialmente definidos, então primeiramente espera-se demonstrar que a capacitação interna com a utilização do conhecimento dos próprios servidores pode ser vantajosa para a instituição pública.

A avaliação das ações executadas será primeiramente baseada em indicadores de desempenho, com intuito identificar quantos servidores foram alcançados com os treinamentos e o valor gasto com os treinamentos.

Com base nesses elementos da estratégia organizacional, seria possível então estabelecer indicadores de desempenho e respectivas metas. Um indicador constitui um parâmetro quantificável, que pode ser utilizado para medir o desempenho de uma organização em relação a seus objetivos.

Refere-se a uma variável mensurável, que tem como função indicar, utilizando escalas referenciais específicas, um estágio de desenvolvimento desejável para a organização ou parte dela. Aos indicadores são associados os conceitos de índice e de padrão. O primeiro é utilizado para quantificar o indicador, representando o resultado numérico de uma relação matemática, enquanto o segundo constitui o padrão de desempenho desejado, ou seja, a meta a ser alcançada. (BRANDÃO, 2017, p.10)

a) Indicador de Percentual de Treinamentos.

Conforme QUADRO 4, no ano de 2017, foram 305 treinamentos subindo para 1569 servidores treinados em 2018, um aumento percentual de 414,43%.

Considerando o QUADRO 1, temos um quantitativo de 3631 pessoas a serem capacitadas, sendo que em 1569 servidores em 2018, um percentual de 43,21% dos recursos humanos da Prefeitura de Pinhais foram capacitadas, não se levando em conta a possibilidade de um pessoas ter efetuado mais de um treinamento durante o ano.

- META: Aumento percentual de 20% anual de pessoas capacitadas.
- INDICADOR: IPT (%) = Pessoas (ANO X) / Pessoas (ANO X-1)

b) Indicador de Percentual de Despesas com Treinamentos.

Conforme QUADRO 2, no ano de 2017, foram gastos R\$ 130.428,94 em treinamentos aumentando para R\$ 308.904,00 gastos em 2018, um aumento percentual de 136,84%.

Considerando a quantidade de pessoas capacitadas teríamos um gasto individual de R\$ 427,64 em 2017 passando para R\$ 196,88 em 2018, uma redução percentual de 53,96%.

- META: Redução percentual anual do valor gasto por treinamento/pessoa.
- INDICADOR: IPDT (%) = Gasto-Treinamento-Pessoa (ANO X) / Gasto-Treinamento-Pessoa (ANO X-1) < 1

c) Indicador de Treinamento Externo e Treinamento Interno.

Este indicador tem a finalidade de comparar a quantidade de treinamentos externos, ou seja, contratação de terceiros, e a quantidade de treinamentos internos, realizados pelos próprios servidores. Este indicador é apenas um parâmetro comparativo para controle.

- INDICADOR: TETI (Q%) = Quantidade de Treinamentos Internos / Quantidade de Treinamentos Externos
- INDICADOR: TETI (R\$%) = Valor Gasto com Treinamentos Internos / Valor Gasto com Treinamentos Externos

Os dois primeiros indicadores IPT (%) e IPDT (%) servirão como medição da quantidade de pessoas capacitadas que objetivam chegar a 100% do total de servidores capacitados anualmente, e o valor gasto para treinamento por pessoa.

Os indicadores comparativos de treinamentos externos e internos visam a atender aos objetivos específicos deste projeto: avaliar os benefícios que uma capacitação interna realizada pelo público interno; identificar os custos de uma capacitação realizada por terceiros; e comparar a capacitação realizada pelo público com a realizada por terceiros.

A aplicação de questionários para com intuito de monitorar todas as etapas do ciclo de treinamento servirá como fator de necessidades de ações corretivas e preventivas, além de identificar melhorias no processo. A utilização do formulário de avaliação de desempenho, demonstrado nas FIGURAS 3, 4 e 5 subsidiarão e identificarão o planejamento do treinamento. Outros questionários, principalmente do tipo estruturado, serão aplicados durante o ciclo de treinamento para fins de monitoramento.

O questionário estruturado é aquele que contém apenas questões fechadas, ou seja, perguntas ou afirmações que apresentam escalas ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas. Nesse caso, cabe ao respondente assinalar a opção de resposta que melhor represente sua opinião ou percepção. Embora as alternativas de resposta possam ser dicotômicas (Sim-Não; Concordo-Discordo; Relevante-Irrelevante; entre outras), o mais comum em questionários destinados ao mapeamento de competências é a utilização de escalas intervalares, ou seja, aquelas em que os intervalos entre os números (opções de resposta) são iguais, seguem uma ordem hierárquica e permitem mensurar a posição dos respondentes entre si em relação ao objeto pesquisado. (BRANDÃO, 2017, p.57)

Espera-se além de promover um aumento na quantidade de treinamentos realizados pela Prefeitura de Pinhais, identificar novas competências ao descobrir as

habilidades individuais dos servidores, motivar e integrar os servidores se identificando com as filosofias da organização.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Como qualquer projeto que envolva o ator humano, a falta de motivação e cooperação são fatores impactantes na execução das ações, o que pode acarretar o fracasso do projeto, além disso, por ser um projeto desenvolvido no ambiente público podem ocorrer restrições normativas e legais que dificultem o seu andamento, e o fator políticos da alta administração em desejar dar o andamento necessário ao seu desenvolvimento.

No transcurso normal do projeto de treinamento o diagrama esquemático demonstrado na FIGURA 6 propõe a monitorar e avaliar todo o processo de modo a garantir medidas preventivas, corretivas ou de melhorias.

5 CONCLUSÃO

De certo que programas de treinamentos são fundamentais para execução das atividades com maior eficiência e efetividade, além proporcionar melhorias, minimização de erros e motivação dos servidores públicos. Como citado em diversos estudos o tema envolvendo a gestão de pessoas apesar de muito discutido ainda proporciona várias análises, considerando aspectos, teorias e visões diferenciadas.

Ambientes diferentes e pessoas diferentes, também necessitam de soluções diferenciadas, ainda mais se tratando do setor público, cheio de regras e restrições. O servidor público, pela sua condição de estabilidade, muitas vezes entram no estágio de acomodação, isolando-se das diretrizes e metas da organização.

Este projeto, além de tudo, propôs a elaboração de um programa de incentivo para que os servidores executem treinamentos internos, que objetiva além da diminuição dos custos uma maior integração e identificação do servidor com a organização, isto é, ele faz parte dela.

Não se trata de impedir ou discutir a necessidade da participação dos servidores em cursos externos, palestras, congressos, entre outros eventos, e sim oportunizar as habilidades e competências dos servidores de modo a incentivá-lo. Os cursos externos tem sua importância com a troca de informações com outras pessoas e organizações, e estes servidores capacitados externamente podem ser multiplicadores do conhecimento, diluindo os custos investidos. Uma pessoa treinada pode capacitar outra pessoa, dez, ou cinquenta.

Como todos os estudos nesta área, não se extingue aqui, sendo referência para outros estudos.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, T. C. S. B. D.; RODRIGUES, M. N. D.; FIGUEIREDO, F. J. S. **A qualidade do atendimento no serviço público**. ENEGEP 2016. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Out. 2016. João Pessoa, PB, 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_324_30026.pdf. Acesso em: 12 out. 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 10015: Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento. Rio de Janeiro: p.12, 2001.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas coisas razões**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BERGUE, S. T.. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. ver. e atual. Caxias do Sul, RS : Educs, 2010.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD G. da S.; MOURÃO, L. e col. **Treinamento, desenvolvimento e educação organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2 ed. . São Paulo: Atlas, 2017.
- CAETANO, V. A. G. **Planejamento estratégico de gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento**. Projeto Técnico. Especialização em Gestão Pública. Universidade Federal do Paraná. 2016. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/51615>. Acesso em: 20 fev. 2019.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4 ed. ver. e atual. Barueri,SP: Manole, 2010.
- CRUZ, A. V. da. **A pesquisa de clima organizacional como direcionador da gestão de pessoas no setor público**. Projeto Técnico. Especialização em Gestão Pública. Universidade Federal do Paraná. 2016. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/51400>. Acesso em: 20 fev. 2019.
- CURY, A. J. **Nunca desista dos seus sonhos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- DEMO, G.; FOGACA, N.; COSTA, A. C.. **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro , v. 16, n. 2, p. 250-263, Junho 2018 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000200250&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 jan. 2019.
- FIDELIS, G. J. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. 1ª ed. São Paulo: Érica, 2014.

GARCIA, V. V. H. **A capacitação como instrumento para a gestão de competências: estudo de caso no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde do Paraná.** Projeto Técnico. Especialização em Gestão Pública. Universidade Federal do Paraná. 2016. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/51611>. Acesso em: 20 fev. 2019.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações.** Revisão técnica Cecília Whitaker Bergamini; [tradução Noveritis do Brasil]. 11ª ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PINHAIS. Decreto nº 1618, de 10 de dezembro de 2014. **Altera o Decreto nº 989/2014 que Regulamenta o Sistema de Avaliação Desempenho dos Servidores Estáveis.** Disponível em: <http://leismunicipa.is/heujg>. Acesso em: 18 fev. 2019.

PINHAIS. Lei nº 1.224, de 05 de setembro de 2011. **Estabelece o Regime Jurídico e o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Pinhais.** Disponível em: <http://leismunicipa.is/scikb>. Acesso em: 12 out. 2018.

PINHAIS. Lei nº 1.225, de 05 de setembro de 2011. **Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores Públicos do Quadro Geral da Administração Direta Municipal de Pinhais.** Disponível em: <http://leismunicipa.is/ciskb>. Acesso em: 12 out. 2018.

PINHAIS. **Prefeitura de Pinhais – Página Oficial.** Disponível em: <https://pinhais.atende.net>. Acesso em: 07 jan. 2019.

RUTKOWSKI, J. **Qualidade no serviço público – um estudo de caso.** Revista Gestão & Produção. v.5, n.3, p. 284-297, dez. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a09v5n3.pdf>. Acesso em: 12 out. 2018.

VITURINO, W. M. **A importância do treinamento como processos de profissionalização dos servidores públicos municipais.** 4º SEMAD – Seminário de Administração da Macrorregião de Picos. Universidade Federal do Piauí (UFPI). Picos, PI: 2015. Disponível em: <http://www.cra-pi.org.br/servicos/artigos-e-demais-publicacoes-2/a-importancia-do-treinamento-como-processo-de-profissionalizaco-dos-servidores-publicos-municipais.pdf/view>. Acesso em: 12 out. 2018.

**ANEXO 1 – LICITAÇÕES TREINAMENTOS – PREFEITURA MUNICIPAL DE
PINHAIS – EXERCÍCIOS 2017 E 2018.**

Número da Licitação	Ano Licitação	Modalidade de Licitação	Objeto	Público	Preço Total	Quantidade Atendida
2	2017	Inexigibilidade	Capacitação In Company: Diagnóstico em Políticas Públicas e o Plano Plurianual ofertado pela Oficina Municipal	Interno	R\$ 12.100,00	In Company
3	2017	Tomada de Preços	Contratação de Empresa para Realização de Curso Pré-Vestibular para os Municípios de Pinhais	Externo	R\$ 186.800,00	120
10	2017	Tomada de Preços	Contratação de Empresa para Realização de Curso Pré-Vestibular para os Municípios	Externo	R\$ 240.000,00	120
12	2017	Inexigibilidade	Renovação de Licenças, Suporte Técnico, Serviços de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas Gerenciais e Capacitação Operacional para Solução SoftExpert Excellence Suite.	Interno	R\$ 25.887,00	In Company
13	2017	Inexigibilidade	Curso de Habilitação e Formação de Pregoeiro	Interno	R\$ 1.290,00	1
14	2017	Dispensa de Licitação	Contratação de empresa do Serviço Social Autônomo, para ministração de cursos aos empreendedores da cadeia produtiva do turismo e demais empreendedores do Município.	Externo	R\$ 51.246,00	248
15	2017	Inexigibilidade	Capacitação "Formação Introdutória dos Profissionais da Unidade de Acolhimento Institucional de Pinhais - UAIP".	Interno	R\$ 7.950,00	In Company
16	2017	Pregão	Contratação de empresa para Execução de Cursos.	Externo	R\$ 705.243,00	8195
18	2017	Inexigibilidade	Capacitação: III Congresso Brasileiro de Política, Planejamento e Gestão em Saúde.	Interno	R\$ 1.600,00	2
22	2017	Inexigibilidade	Contratação de Palestrante para o 3º Seminário Metropolitano de Educação Ambiental - Palestra "Educação Ambiental como Elemento de Transformação"	Externo	R\$ 6.000,00	In Company
23	2017	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o 3º Seminário Metropolitano de Educação Ambiental - "Oficina de Horta Biodiversa"	Externo	R\$ 800,00	In Company
30	2017	Inexigibilidade	Participação no: III Congresso de Processo Civil : CPC / 2015 em debate	Interno	R\$ 600,00	4
39	2017	Dispensa de Licitação	Contratação de Cursos - SENAC/PR	Externo	R\$ 6.210,00	In Company
41	2017	Inexigibilidade	Capacitação no curso de 20ª RPU - Reunião de Pavimentação Urbana.	Interno	R\$ 1.000,00	2
43	2017	Inexigibilidade	Capacitação: II Congresso Luso Brasileiro de Segurança Ocupacional e Ambiental.	Interno	R\$ 720,00	1

44	2017	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o VII Seminário Internacional de Educação de Pinhais. Palestra: Avaliação e aprendizagem: entre o pensar e o fazer.	Externo	R\$ 3.000,00	In Company
45	2017	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o VII Seminário Internacional de Educação de Pinhais. Palestra: O papel do professor na sociedade do conhecimento.	Externo	R\$ 825,00	In Company
46	2017	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o VII Seminário Internacional de Educação de Pinhais. Palestra: Aprendizagem significativa e a função docente.	Externo	R\$ 2.800,00	In Company
47	2017	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o II Seminário Intermunicipal de Educação Infantil de Pinhais. Palestra: Psicanálise infantil, contribuições pedagógicas.	Externo	R\$ 3.000,00	In Company
48	2017	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o II Seminário Intermunicipal de Educação Infantil de Pinhais. Palestra: A Base Nacional Comum Curricular para a Educação Infantil: Campos de Experiência.	Externo	R\$ 3.000,00	In Company
50	2017	Inexigibilidade	Contratação de Palestrante para o VII Seminário Internacional de Educação de Pinhais - Palestra: Práticas educativas parentais com crianças e adolescentes: um instrumento a serviço dos professores.	Externo	R\$ 1.610,00	In Company
51	2017	Inexigibilidade	Contratação de Palestrante para o II Seminário Intermunicipal de Educação Infantil de Pinhais - Palestra: Antes de falar as crianças cantam!	Externo	R\$ 2.500,00	In Company
52	2017	Inexigibilidade	Capacitação no curso "Formação de multiplicadores em operações com tecnologias não-letais e SPARK".	Interno	R\$ 6.760,00	2
53	2017	Inexigibilidade	Participação no IX CONGRESSUL - Congresso Sul Brasileiro de Conselheiros Tutelares	Interno	R\$ 960,00	4
55	2017	Inexigibilidade	Contratação de Palestrantes para o VII Seminário Internacional de Educação de Pinhais. Palestras: "Reflexões relacionais, organizacionais e deliberativas dos saberes", "Esclarecer os afetos e sensibilizar os conhecimentos: o protagonismo das relações humanas na escola", "Professor educador: A missão!", "Avaliação dialógica", "Desenvolvimento das habilidades socioemocionais e o método friends".	Externo	R\$ 31.300,00	In Company
59	2017	Dispensa de Licitação	Capacitação: Atualização de Condutores de Veículos de Emergência	Interno	R\$ 1.690,00	13
61	2017	Inexigibilidade	Capacitação: 7º Congresso Brasileiro sobre HIV-AIDS e Vírus Relacionados	Interno	R\$ 530,00	1
62	2017	Inexigibilidade	Capacitação: XIX Jornada Nacional de Imunizações SBIM 2017	Interno	R\$ 400,00	1

63	2017	Inexigibilidade	Contratação de Palestrante para o VII Seminário Internacional de Educação de Pinhais. Palestra: Crianças: diferentes comportamentos, novos olhares.	Externo	R\$ 660,00	In Company
65	2017	Inexigibilidade	Capacitação no curso "Implantando o eSocial em Órgãos Públicos"	Interno	R\$ 3.570,00	3
69	2017	Inexigibilidade	Capacitação: Participação no XVII Congresso Paranaense de Direito Administrativo	Interno	R\$ 3.204,00	4
71	2017	Inexigibilidade	Curso de Medicina Veterinária do Coletivo Curso de Formação de Oficiais de Controle Animal - Curso Foca	Interno	R\$ 1.783,94	1
73	2017	Inexigibilidade	Capacitação no curso "Indicadores Sociais na Gestão Municipal"	Interno	R\$ 12.600,00	55
75	2017	Inexigibilidade	Curso Prático de Cálculos Trabalhistas com Ênfase na Folha de Pagamento, Férias e Rescisões	Interno	R\$ 300,00	2
80	2017	Inexigibilidade	Capacitação: XXXIII Congresso COSEMS PR	Interno	R\$ 750,00	5
81	2017	Inexigibilidade	Capacitação: X Congresso Brasileiro de Epidemiologia	Interno	R\$ 935,00	1
84	2017	Inexigibilidade	Capacitação no curso "Engenharia de Avaliações Imobiliárias - Módulos Básico e Avançado".	Interno	R\$ 11.520,00	8
84	2017	Pregão	Contratação de empresa para ministrar Cursos de Informática	Externo	R\$ 48.300,00	250
85	2017	Inexigibilidade	Capacitação "Prática de Tesouraria e Retenção" no IBRAP - Instituto Brasileiro de Administração e Governança Pública LTDA - ME	Interno	R\$ 1.832,00	3
86	2017	Inexigibilidade	Curso de Capacitação para Servidores para Leasing e Cooperativa Médica, de acordo com a LC 157/2016	Interno	R\$ 1.900,00	3
87	2017	Inexigibilidade	Curso de Capacitação para Servidores: Dívida Ativa, Protesto ou Execução Fiscal	Interno	R\$ 1.832,00	3
89	2017	Inexigibilidade	Capacitação: 14º Congresso Brasileiro de Medicina de Família e Comunidade	Interno	R\$ 500,00	1
90	2017	Inexigibilidade	Capacitação: 5ª Fase do Projeto Capacita Paraná EaD.	Interno	R\$ 27.715,00	185
98	2017	Inexigibilidade	Pagamento de taxa de inscrição para capacitação "6º Congresso Estadual de Conselheiros Tutelares e Rede de Proteção, 2º Encontro Latino Americano de Direitos da Criança e do Adolescente" para o Conselho Tutelar de Pinhais, Secretaria Municipal de Assistência Social.	Interno	R\$ 500,00	2
99	2017	Inexigibilidade	Contratação de palestrantes para o VI Seminário da Diversidade de Pinhais. Palestras: "Contando e encantando com a África"; "Uma sociedade democrática: A conquista do ideal dos direitos universais"; "Intergeracionalidade, autonomia, independência e cidadania".	Externo	R\$ 10.000,00	In Company

3	2018	Inexigibilidade	Curso de Teste WISC IV com realização nos dias 02 e 03/02/2018.	Interno	R\$ 1.800,00	2
7	2018	Tomada de Preços	Contratação de Empresa para Realização de Curso Pré-Vestibular para os Municípios	Externo	R\$ 252.018,50	120
12	2018	Inexigibilidade	Curso para capacitação " Unificação dos Blocos e Gestão das Transferências de Recursos Financeiros da Saúde, de acordo com as alterações da Portaria 3.992, de 28/12/2017."	Interno	R\$ 4.400,00	4
13	2018	Inexigibilidade	Capacitação: Unificação dos Blocos e Gestão das Transferências de Recursos Financeiros da Saúde, de acordo com as alterações da Portaria 3.992, de 28/12/2017.	Interno	R\$ 2.200,00	2
15	2018	Dispensa de Licitação	Curso para capacitação - "Qualidade no Atendimento ao Público"	Interno	R\$ 6.500,00	20
16	2018	Dispensa de Licitação	Contratação de Cursos Diversas Áreas - SENAC/PR.	Externo	R\$ 49.850,00	In Company
18	2018	Inexigibilidade	13º Congresso Brasileiro de Pregoeiros	Interno	R\$ 10.950,00	3
19	2018	Inexigibilidade	Capacitação no curso "Engenharia de Avaliações Imobiliárias - Módulo Básico".	Interno	R\$ 1.400,00	1
23	2018	Inexigibilidade	Capacitação Curso de Gestão para Escolas d Dança, da Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer.	Interno	R\$ 440,00	2
24	2018	Inexigibilidade	Capacitação para operacionalização de pregão eletrônico no sistema Comprasnet, incluindo cotação eletrônica.	Interno	R\$ 9.900,00	12
25	2018	Inexigibilidade	Capacitação "Encontro Regional Sul do CONGEMAS" para a Secretaria Municipal de Assistência Social.	Interno	R\$ 800,00	4
26	2018	Dispensa de Licitação	Capacitação: Operador de Motosserra.	Interno	R\$ 1.300,00	Não Disponível
26	2018	Inexigibilidade	6º Congresso Brasileiro de Conselheiros Tutelares.	Interno	R\$ 1.180,00	4
28	2018	Inexigibilidade	Capacitação In Company Curso de "Indicadores de Mapas de Processos e Resultados"	Interno	R\$ 11.200,00	60
29	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para curso de capacitação em Avaliação Diagnóstica Psicopedagógica. Palestrante: Maria Christina Küster Leal.	Interno	R\$ 1.980,00	In Company
31	2018	Inexigibilidade	Capacitação no "3º Simpósio Paranaense sobre o eSocial na Administração Pública - Nível avançado".	Interno	R\$ 4.020,00	3
32	2018	Inexigibilidade	Capacitação: XXV Congresso Brasileiro de Nutrição ç CONBRAN 2018	Interno	R\$ 1.800,00	2
33	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o VII Seminário da Diversidade. Palestrante: Marcos Meier	Externo	R\$ 4.500,00	In Company
34	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o VII Seminário da Diversidade. Palestrante: Eliane Rose Maio.	Externo	R\$ 1.495,00	In Company

35	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para VII Seminário da Diversidade. Palestrante: Bas'lele Malomalo Empresa: Instituto de Desenvolvimento Educacional FIDES LTDA - ME	Externo	R\$ 3.500,00	In Company
36	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o VII Seminário da Diversidade. Palestrante: Lucimar Rosa Dias	Externo	R\$ 690,00	In Company
37	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o VII Seminário da Diversidade. Palestrante: Macaé Maria Evaristo dos Santos	Externo	R\$ 6.500,00	In Company
38	2018	Pregão	Contratação de empresas para execução de cursos e oficinas.	Externo	R\$ 369.008,60	6985
38	2018	Inexigibilidade	Capacitação: "Posturas, Meio Ambiente e Obras - Fiscalização Integrada", da Secretaria Municipal de Urbanismo.	Interno	R\$ 1.912,00	3
39	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para VII Seminário da Diversidade. Palestrante: Ronaldo Mariano de Arruda.	Externo	R\$ 3.000,00	In Company
40	2018	Inexigibilidade	Curso para capacitação - SICONFI ? As novas regras para envio obrigatório das informações contábeis e fiscais aos entes da federação, de acordo com a Portaria STN 896, 31/10/2017 e Portaria 333, 11/07/2017.	Interno	R\$ 1.100,00	1
41	2018	Inexigibilidade	Contratação do palestrante Marcos Meier para o 4º Seminário Metropolitano de Educação Ambiental - Palestra "meu lugar no mundo - valores fundamentais para sermos pessoas completas".	Externo	R\$ 4.500,00	In Company
43	2018	Inexigibilidade	Contratação do palestrante Prof. Moacir Gadotti para o 4º Seminário Metropolitano de Educação Ambiental - Palestra "Refazendo o Caminho, cuidando da Terra: ecopedagogia e educação para a sustentabilidade".	Externo	R\$ 10.000,00	In Company
44	2018	Inexigibilidade	Capacitação em "Seminário de Concurso Público e Admissão de Pessoal".	Interno	R\$ 5.681,00	2
47	2018	Inexigibilidade	Capacitação :fiscalização ambiental municipal.	Interno	R\$ 5.390,00	7
50	2018	Dispensa de Licitação	Contratação de empresa para Ministrar de Curso Básico de Robótica EV3 LEGO para iniciantes	Externo	R\$ 7.200,00	40
51	2018	Pregão	Contratação de empresa para execução de cursos de capacitação.	Interno	R\$ 45.680,00	360
53	2018	Inexigibilidade	Contratação do mini curso Horta Biodiversa para o 4º Seminário Metropolitano de Educação Ambiental.	Externo	R\$ 2.045,50	In Company
53	2018	Inexigibilidade	Contratação do mini curso Horta Biodiversa para o 4º Seminário Metropolitano de Educação Ambiental.	Externo	R\$ 2.045,50	
55	2018	Inexigibilidade	Participação no VI Congresso de Direito Eleitoral nos dias 13 a 15/06/2018.	Interno	R\$ 640,00	1

56	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o III Seminário Intermunicipal de Educação Infantil. Palestrante: Anna Lucia Campos.	Externo	R\$ 8.500,00	In Company
57	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o III Seminário Intermunicipal de Educação Infantil. Palestrante: Ivan Zigg	Externo	R\$ 2.850,00	In Company
59	2018	Inexigibilidade	Capacitação: Atuação Fonoaudiológica nas Disfagias Pediátricas.	Interno	R\$ 450,00	1
60	2018	Inexigibilidade	Capacitação In Company Curso de "Indicadores na Gestão Municipal"	Interno	R\$ 13.000,00	60
61	2018	Inexigibilidade	Capacitação no curso "Perícias Oficial Administrativa em Saúde no Serviço Público".	Interno	R\$ 4.580,00	2
61	2018	Dispensa de Licitação	Cursos de capacitação e atualização de Condutores de veículos de Emergência.	Interno	R\$ 2.724,00	13
62	2018	Inexigibilidade	Capacitação: 12º Congresso Brasileiro de Saúde Coletiva	Interno	R\$ 1.800,00	2
63	2018	Inexigibilidade	Capacitação no curso "Administração de Frotas no Serviço Público".	Interno	R\$ 1.996,00	2
64	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o III Seminário Intermunicipal de Educação Infantil. Palestrante: Lydio Roberto Silva.	Externo	R\$ 1.560,00	In Company
65	2018	Inexigibilidade	Capacitação no "Seminário Nacional Governança e Gestão de Riscos no Setor Público".	Interno	R\$ 1.990,00	1
66	2018	Inexigibilidade	Capacitação no curso "Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar: atualização da lei municipal e prática processual".	Interno	R\$ 790,00	1
67	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o III Seminário Intermunicipal de Educação Infantil. Palestrante: Carlos Leandro Medina Godinho.	Externo	R\$ 3.200,00	In Company
68	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o III Seminário Intermunicipal de Educação Infantil. Palestrante: Fernanda Augusta da Cruz Silva.	Externo	R\$ 412,50	In Company
71	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o VII Seminário Internacional de Educação de Pinhais. Palestrante: Fabiano Brum.	Externo	R\$ 7.000,00	In Company
72	2018	Dispensa de Licitação	Promover cursos de gestão, gastronomia e inovação voltado exclusivamente à geração de emprego e renda da população visando promover o desenvolvimento econômico do Município de Pinhais.	Externo	R\$ 45.462,00	In Company
72	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o VII Seminário Internacional de Educação de Pinhais. Palestrante: José Meciano Filho.	Externo	R\$ 6.500,00	In Company
73	2018	Dispensa de Licitação	Contratação de empresa para execução de curso de Robótica Educacional no Município de Pinhais.	Externo	R\$ 11.340,00	In Company

74	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o VII Seminário Internacional de Educação de Pinhais. Palestrantes: José Carlos Libâneo, José Francisco de Almeida Pacheco, Tania Zagury.	Externo	R\$ 25.500,00	In Company
75	2018	Inexigibilidade	Inscrição XI Congresso de Psicopedagogia, realização nos dias 05, 06 e 07/07/2018.	Interno	R\$ 1.640,00	2
76	2018	Dispensa de Licitação	Contratação de empresa para execução de cursos de qualificação voltados ao desenvolvimento econômico do Município de Pinhais.	Externo	R\$ 65.241,60	In Company
76	2018	Inexigibilidade	Contratação de palestrante para o VII Seminário Internacional de Educação de Pinhais. Palestrante: Pedro Demo.	Externo	R\$ 7.500,00	In Company
77	2018	Inexigibilidade	Participação das servidoras no curso de Processamento Auditivo, a ser realizado pelo CEFAC de julho/2018 a julho/2019.	Interno	R\$ 9.833,00	2
78	2018	Inexigibilidade	Capacitação: 4º Congresso Paranaense de Saúde Pública / Coletiva.	Interno	R\$ 4.400,00	11
79	2018	Inexigibilidade	Capacitação no curso "Administração de Frotas no Serviço Público".	Interno	R\$ 1.996,00	2
81	2018	Inexigibilidade	Curso para capacitação - Seminário AIAMU de Administração Tributária Municipal.	Interno	R\$ 770,00	2
82	2018	Inexigibilidade	Participação no XIX CONGRESSO PARANAENSE DE DIREITO ADMINISTRATIVO nos dias 21 a 24/08/2018.	Interno	R\$ 2.700,00	3
84	2018	Inexigibilidade	Capacitação: Curso In Company sobre Biologia e Manejo de Animais Peçonhentos (Escorpiões, Aranhas, Lacraias e Lagartas).	Interno	R\$ 5.000,00	In Company
85	2018	Inexigibilidade	Capacitação "XX Encontro Nacional do CONGEMAS" para a Secretaria Municipal de Assistência Social.	Interno	R\$ 1.000,00	4
86	2018	Inexigibilidade	Capacitação. Curso: "Posturas, Meio Ambiente e Obras - Fiscalização Integrada": Secretaria Municipal de Urbanismo.	Interno	R\$ 1.976,00	3
90	2018	Inexigibilidade	Capacitação na 2ª Jornada da Liderança - Aprimorando habilidades de liderança.	Interno	R\$ 62.000,00	400
91	2018	Inexigibilidade	Capacitação para o Conselho Tutelar : Curso Intensivo.	Interno	R\$ 750,00	5
92	2018	Inexigibilidade	Participação no IX Congresso de Direito Tributário do Paraná de 08/08 à 10/08.	Interno	R\$ 3.000,00	3
98	2018	Inexigibilidade	Capacitação: 54º Congresso da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical 2018 - MEDTROP	Interno	R\$ 2.860,00	5
99	2018	Inexigibilidade	Capacitação: XXVII Congresso Brasileiro e o X Congresso Latino-Americano de Entomologia	Interno	R\$ 1.050,00	1
100	2018	Inexigibilidade	CURSO PARA CAPACITAÇÃO - PAGAMENTO DE PRECATÓRIOS MUNICIPAIS	Interno	R\$ 3.300,00	3

102	2018	Inexigibilidade	Capacitação "PROJETO JOSÉ - Ser Criança" para a Secretaria Municipal de Assistência Social.	Interno	R\$ 6.750,00	24
104	2018	Inexigibilidade	Capacitação: Congresso Brasileiro de Psiquiatria.	Interno	R\$ 2.000,00	1
108	2018	Inexigibilidade	Capacitação de Pregoeiro e Equipe de Apoio.	Interno	R\$ 1.976,00	3
109	2018	Inexigibilidade	Capacitação no "2º Seminário de Desenvolvimento Profissional".	Interno	R\$ 37.200,00	480
115	2018	Inexigibilidade	Inscrição de 17 professoras e 1 psicóloga no VIII Congresso de Educação Especial.	Interno	R\$ 4.950,00	18
120	2018	Inexigibilidade	Capacitação: 20 ° CONEST- Congresso Associação Nacional de Engenharia de Segurança do Trabalho	Interno	R\$ 350,00	1
123	2018	Inexigibilidade	Capacitação: Participação no 13o Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário e Gestão Territorial a ser realizada em Florianópolis SC.	Interno	R\$ 1.800,00	3
125	2018	Inexigibilidade	Capacitação referente ao Workshop - Aprimorando Habilidades de Liderança, para os servidores ocupantes de cargos de alta Gestão.	Interno	R\$ 4.000,00	16

FONTE: Prefeitura de Pinhais – Portal da Transparência (2019).