

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Gabriel de Souza

**Treinamento e Desenvolvimento: Análise das demandas e das competências dos funcionários terceirizados do cargo de Apoio Administrativo II na GEAFI da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina**

Florianópolis

2023

Gabriel de Souza

**Treinamento e Desenvolvimento: Análise das demandas e das competências dos funcionários terceirizados do cargo de Apoio Administrativo II na GEAFI da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7304 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador(a): Prof. Dr. Marcos B. Lopez Dalmau

Florianópolis

2023

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

Souza, Gabriel de

Treinamento e Desenvolvimento: Análise das demandas e das competências dos funcionários terceirizados do cargo de Apoio Administrativo II na GEAFI da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina / Gabriel de Souza; orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau, 2023.

90 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Competências. 3. Treinamento e Desenvolvimento. 4. Secretaria de Estado. 5. Terceirização. I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Gabriel de Souza

**Treinamento e Desenvolvimento: Análise das demandas e das competências dos funcionários terceirizados do cargo de Apoio Administrativo II na GEAFI da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 08 de dezembro de 2023.

---

Prof. Ana Luiza Paraboni  
Coordenador de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

---

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profa. Gabriela Mattei de Souza, Dra.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Keliton Ferreira  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico esse trabalho a  
mim e minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a meu pai, Marco, e minha mãe, Cristina, por nunca medirem esforços para me proporcionar oportunidades de crescimento e por sempre acreditaram e me apoiarem em qualquer situação

À minha irmã, Thais, meu sincero agradecimento por todos os ensinamentos e pela colaboração contínua. Sua ajuda tem sido e continuará a ser fundamental em minha vida.

Aos amigos que fiz ao longo dessa trajetória, tanto na UNISUL quanto na UFSC, especialmente aqueles que estiveram comigo desde o início do curso: Arthur, Amanda, Beatriz, Julia, Rafael, Rodrigo e Vinicius. Agradeço sinceramente pelos momentos de risadas e de amizade. Uma menção ao meu time que formamos no início da faculdade, para cima Pardal!

Por fim, expresso minha gratidão ao meu orientador, Dalmau, por sua orientação nos momentos de dúvida e por sua presença constante quando necessário. Agradeço pelos valiosos ensinamentos que recebi.

*“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo”.*

(Peter F. Drucker)

## RESUMO

O treinamento e desenvolvimento dentro de uma organização é um fator essencial, capacitar funcionários para que tenham as competências necessárias para executar as demandas muitas vezes pode ser complicado, ainda mais quando os funcionários são terceirizados e já enviados com uma base de competência totalmente aleatória. O objetivo deste trabalho é analisar como aprimorar o treinamento dos terceirizados do cargo de Apoio Administrativo II dentro da Secretaria de Estado da Fazenda, especificamente na GEAFI, para que sejam capazes de realizar as demandas inerentes a todos os subsetores. Para isso, a pesquisa foi em sua maior parte quantitativa e quando fez-se necessário, qualitativa. Os dados obtidos foram por meio de análise documental e entrevistas. Os principais resultados obtidos giraram em torno das competências e demandas dos terceirizados, foi feita uma análise do treinamento atual e depois foram geradas sugestões que abordavam pontos a melhorar em questão de conteúdo, qualidade, suporte, alinhamento a demanda e aspectos relacionados ao pós treinamento. Foram sugeridas melhorias nesses quesitos para que o treinamento se tornasse adequado no ponto de vista dos terceirizados.

**Palavras-chave:** Competências. Treinamento e Desenvolvimento. Secretaria de Estado. Terceirização.

## **ABSTRACT**

The training and development of employees within a company are essential factors. Empowering staff with the necessary skills to meet demands can be challenging, particularly when dealing with outsourced employees who may have a completely random skill set. The objective of this study is to analyze how to enhance the training of outsourced employees in the role of Administrative Support II within the State Department of Finance, specifically in the GEAFI sector, enabling them to perform tasks across all subsectors. The research predominantly employed quantitative methods, supplemented by qualitative approaches as needed. Data were collected through document analysis and interviews. Key findings highlighted areas for improvement in terms of content, quality, support, alignment with demand, and post-training aspects. Recommendations were proposed to address these issues, aiming to optimize training from the perspective of outsourced employees.

**Keywords:** Competencies. Training and Development. State Department. Outsourcing

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Resultados do treinamento.....	23
<b>Figura 2:</b> Etapas do treinamento.....	25
<b>Figura 3:</b> O processo de treinamento.....	25
<b>Figura 4:</b> Passos da necessidade de treinamento.....	27
<b>Figura 5:</b> Perguntas do treinamento .....	29
<b>Figura 6:</b> Fluxograma do treinamento .....	30
<b>Figura 7:</b> Implementação do treinamento .....	31
<b>Figura 8:</b> Técnicas do treinamento .....	32
<b>Figura 9:</b> Impactos do treinamento .....	33
<b>Figura 10:</b> Sinônimos e conceitos .....	35
<b>Figura 11:</b> Matriz CHA .....	36
<b>Figura 12:</b> Identificação das competências organizacionais .....	40
<b>Figura 13:</b> Características da entrevista .....	41
<b>Figura 14:</b> Características do grupo focal .....	42
<b>Figura 15:</b> Características do questionário .....	43
<b>Figura 16:</b> Organograma da Secretaria de Estado da Fazenda .....	55
<b>Figura 17:</b> Qualidade do curso segundo os terceirizados .....	69
<b>Figura 18:</b> Qualidade do ensino dos efetivados segundo os terceirizados .....	70

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Pesquisa bibliométrica .....	20
<b>Quadro 2:</b> Subcategorias da competência individual.....	38
<b>Quadro 3:</b> Sujeitos do estudo .....	48
<b>Quadro 4:</b> Coleta de dados .....	50
<b>Quadro 5:</b> Atribuição realizada por entrevistado .....	61
<b>Quadro 6:</b> Principal competência por atribuição.....	64
<b>Quadro 7:</b> Pontos positivos e negativos do curso.....	73
<b>Quadro 8:</b> Pontos positivos e negativos do treinamento pelo efetivado .....	77

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Competência e quantidade mencionada .....	63
<b>Tabela 2:</b> Competência faltante e quantidade mencionada .....	65

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DCIF – Diretoria de Contabilidade e de Informações Fiscais

DIAF – Diretoria de Administração e Finanças

DIAT – Diretoria de Administração Tributária

DIDE – Diretoria de Desestatização e Parcerias

DIGF – Diretoria de Gestão de Fundos

DIOR – Diretoria de Planejamento Orçamentário

DITE – Diretoria do Tesouro Estadual

ENA – Fundação Escola de Governo

GABA – Gabinete do Secretário Adjunto

GEAFI – Gerência de Administração e Finanças

GEAPO – Gerência de Apoio Operacional

GEPES – Gerência de Gestão de Pessoas

GETEC – Gerência de Tecnologia da Informação

LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento

SC – Santa Catarina

SEA – Secretaria de Estado da Administração

SEF – Secretaria de Estado da Fazenda

SEFAZ-SC – Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina

SGPE – Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

TCE/SC – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	16
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	19
1.2.1 Objetivo Geral .....	19
1.2.2 Objetivos Específicos .....	19
<b>1.2 JUSTIFICATIVA</b> .....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	22
<b>2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b> .....	22
2.1.1 Conceitos de Treinamento e Desenvolvimento .....	22
2.1.2 Processo de Treinamento e Desenvolvimento .....	24
2.1.2.1 Diagnóstico .....	26
2.1.2.2 Desenho .....	28
2.1.2.3 Implementação .....	31
2.1.2.4 Avaliação .....	33
<b>2.2 COMPETÊNCIAS</b> .....	34
2.2.1 Conceitos de Competências .....	34
2.1.2 Tipos de competências .....	37
2.1.3 Identificação das competências .....	40
2.1.3.1 Mapeamento de competências .....	40
2.1.3.2 Acompanhamento e avaliação .....	44
<b>2.3 TERCEIRIZAÇÃO</b> .....	44
2.3.1 Conceitos .....	44
2.3.2 Vantagens .....	45
2.3.3 Desvantagens .....	46
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	47
<b>3.1 TIPO DE ESTUDO</b> .....	47
<b>3.2 SUJEITOS DO ESTUDO</b> .....	48
<b>3.3 COLETA DE DADOS</b> .....	49
<b>3.4 ANÁLISE DE DADOS</b> .....	52
<b>3.5 LIMITAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	52

<b>4 RESULTADOS</b> .....	54
<b>4.1 SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA</b> .....	54
<b>4.2 DEMANDAS DOS SUBSETORES E SUAS RESPECTIVAS     COMPETÊNCIAS INERENTES AO CARGO APOIO ADMINISTRATIVO II     NA GEAFI</b> .....	59
<b>4.3 TREINAMENTO ATUAL PARA OS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS     DO CARGO APOIO ADMINISTRATIVO II NA GEAFI: COMO FUNCIONA</b> .....	66
<b>4.4 PERCEPÇÕES DOS TERCEIRIZADOS DO CARGO DE APOIO     ADMINISTRATIVO II NA GEAFI EM RELAÇÃO AO TREINAMENTO     ATUAL</b> .....	68
4.4.1 Primeira etapa – Curso obrigatório .....	68
4.4.2 Última etapa – Ensino pelos funcionários efetivos.....	70
<b>4.5 PONTOS FORTES E FRACOS NO ATUAL TREINAMENTO</b> .....	72
4.5.1 Primeira etapa – Curso obrigatório .....	72
4.5.2 Última etapa – Ensino pelos funcionários efetivos.....	75
<b>4.6 SUGESTÃO DE MELHORIAS NO ATUAL TREINAMENTO PARA OS     TERCEIRIZADOS DO CARGO APOIO ADMINISTRATIVO II NA GEAFI</b> .	79
4.6.1 Para a primeira etapa – Curso obrigatório.....	79
4.6.1.1 Quanto ao conteúdo .....	79
4.6.1.2 Quanto ao alinhamento a demanda.....	80
4.6.1.3 Quanto a suficiência .....	81
4.6.1.4 Quanto ao pós curso .....	81
4.6.2 Para a segunda etapa - Ensino pelos funcionários efetivos .....	82
4.6.2.1 Quanto a qualidade .....	82
4.6.2.2 Quanto ao suporte.....	83
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	84
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	85
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DIRETOR</b> .....	87
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIO TERCEIRIZADO</b> .....	89

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo serão apresentados a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa.

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA**

No atual contexto, o desenvolvimento de competências tornou-se algo necessário para organizações que desejam se manter no topo do mercado. Tanto em empresas privadas quanto em órgãos públicos, é preciso garantir que os funcionários tenham oportunidades de aprimorar suas atitudes, habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar corretamente suas funções e atender às demandas da população.

De acordo com Senge (2020), o desenvolvimento de competências permite identificar, aprimorar e potencializar os talentos dos colaboradores, criando uma vantagem competitiva sustentável para a organização. Ao promover o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores, as organizações podem adaptar-se de forma mais ágil às mudanças tecnológicas e às demandas do mercado em constante evolução. Nesse sentido, é fundamental compreender as capacidades de cada colaborador.

Frente a isso, o desenvolvimento de competências é um investimento estratégico, capacitando os colaboradores para enfrentar os desafios atuais e preparando-os para o futuro. Ao promover uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento, as organizações criam um ambiente propício ao crescimento profissional, ao engajamento dos funcionários e à inovação, fatores essenciais para manter-se competitivo em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e exigente.

Ainda de acordo com Senge (2020) o desenvolvimento de competências através do treinamento é o caminho para a excelência profissional e o progresso das organizações. Investir no aprendizado contínuo dos colaboradores é garantir a evolução e a adaptação em um mundo em constante mudança. Completando com Dutra (2017) o treinamento é um processo planejado e sistemático para modificar ou desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, visando o aumento do desempenho em suas funções. Essa é uma estratégia para preencher lacunas de competência e atender às necessidades em constante evolução das organizações

No entanto, para uma organização, preencher todas essas lacunas com funcionários altamente capacitados pode ser um grande desafio. Quando os funcionários carecem de algum tipo de competência, a organização pode escolher entre direções diferentes: pode-se realizar um processo de recrutamento e seleção, no qual é realizada

uma busca de novos funcionários no mercado que se adequem aos novos objetivos da empresa. Ou, pode-se realizar um processo de treinamento e desenvolvimento, onde é feito uma qualificação de seus colaboradores para que estes atendam às novas demandas da organização (DIAS, 2022). Outra opção é referente a contratação de funcionários terceirizados, que já possuem competências pré-estabelecidas.

Nessa condição, a contratação de terceirizados pode se tornar uma opção interessante por serem capazes de trazer flexibilidade, permitindo um ajuste da força de trabalho conforme as demandas do mercado, sem se preocupar com altos custos de funcionários internos.

Segundo Silva (2020) a contratação do serviço terceirizado pode ser vista a partir da ideia de trazer funcionários e proporcioná-los um treinamento adequado para desempenhar suas funções de forma eficiente e segura ou da ideia de contratar profissionais com atitudes, habilidades e conhecimentos específicos já estabelecidos para contribuir com o desenvolvimento da organização. A estratégia da contratação de funcionários terceirizados pode ser vista tanto em empresas públicas quanto em empresas privadas.

Nesse contexto, o presente trabalho vai abordar a organização pública Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina prédio sede, localizada no centro de Florianópolis, que é responsável por gerenciar as finanças públicas do estado e garantir a arrecadação e o controle dos tributos visando o desenvolvimento de SC.

A SEF/SC é composta por oito diretorias que desempenham diferentes funções em relação a administração, contabilidade fiscal, gestão de fundos e planejamento orçamentário. A fim de suprir toda a demanda do estado com agilidade e eficiência a organização recorre à contratação de serviços terceirizados, que ocorre por meio de um processo licitatório com diversas empresas. A empresa que cumprir todos os requisitos e oferecer a melhor proposta será a vencedora.

No âmbito das diretorias está a Diretoria de Administração e Finanças (DIAF), responsável pela elaboração da implantação e controle das rotinas administrativas e financeiras, além de articular com os demais órgãos o controle interno de gestão de materiais, gestão de pessoas e também a gestão de tecnologia da informação. Para isso se subdivide em quatro gerências: GEAFI – Administração e Finanças, GEAPO – Apoio Operacional, GEPES – Gestão de Pessoas e GETEC – Tecnologia da Informação.

Com a função coordenar a elaboração dos balancetes, balanços e demais demonstrações contábeis, bem como prestar contas ao Tribunal de Contas do Estado a

respeito de todas as despesas empenhadas e executadas pela Secretara da Fazenda, a GEAFI é a gerência escolhida para análise. A gerência é dividida em três subsetores, sendo eles contratos, financeiro e contabilidade e conta com oito funcionários terceirizados da empresa Alfa ocupando o mesmo cargo de Apoio Administrativo II.

No setor, ao ingressar como terceirizado, é comum passar por um treinamento padrão, que inclui cursos online para obter uma visão geral do uso dos programas de secretaria utilizados. Essa etapa inicial tem como objetivo fornecer conhecimentos básicos necessários para desempenhar as funções no setor.

Após o treinamento inicial, as competências adquiridas podem variar de acordo com o subsetor específico em que o terceirizado está inserido. Nesse estágio, a forma de treinamento adicional ocorre de maneira mais informal. Um funcionário efetivado do subsetor assume o papel de instrutor, compartilhando conhecimentos e solicitando atividades práticas para os terceirizados. Essa abordagem permite uma troca de experiências mais direta e adaptada às necessidades e particularidades de cada subsetor. Devido às diferenças nas atividades desempenhadas em cada subsetor, os treinamentos oferecidos aos terceirizados também variam.

Preliminarmente através de conversa com gestores e funcionários da GEAFI, realizada no primeiro semestre de 2023, além da vivência adquirida por estar trabalhando no respectivo ambiente, foi levantada a questão de que apesar dos terceirizados estarem ocupando o mesmo cargo, com as mesmas exigências, não são capazes de realizar o trabalho exercido por outro subsetor diferente do próprio, visto que cada subsetor possui uma demanda de trabalho diferente, e o treinamento passado para cada um acaba variando de acordo com a carga de serviço. Diante desse cenário, surge a ideia de implementação de programas de treinamento e desenvolvimento para os terceirizados, visando à preparação de uma reserva de talentos que possa suprir as demandas de diferentes subsetores em momentos de ausências de funcionários ou necessidades emergenciais.

Visando buscar uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação por parte dos terceirizados, através do treinamento cruzado entre subsetores e da identificação e desenvolvimento de competências, levanta-se o seguinte problema a ser abordado ao longo do trabalho: “Como aprimorar o treinamento para os terceirizados do cargo de Apoio Administrativo II dentro da GEAFI para que sejam capazes de realizar as demandas inerentes dos três subsetores? ”

## **1.2 OBJETIVOS**

Após a identificação do problema a ser tratado, faz-se necessário a determinação de objetivos, que se encontram nos seguintes tópicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar como aprimorar o treinamento dos terceirizados do cargo de Apoio Administrativo II dentro da GEAFI, para que sejam capazes de realizar as demandas inerentes dos três subsetores

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar as demandas dos três subsetores e suas respectivas competências inerentes ao cargo Apoio Administrativo II na GEAFI
- b) Conhecer como é o treinamento atual para os funcionários terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI
- c) Investigar as percepções dos terceirizados do cargo de Apoio Administrativo II na GEAFI em relação ao treinamento atual.
- d) Identificar pontos fortes e fracos no atual treinamento
- e) Sugerir melhorias no atual treinamento para os terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

A originalidade é um elemento crucial na elaboração de um trabalho pois demonstra a contribuição única e inovadora que o estudo trará para a área de conhecimento. Nesse sentido, destaca-se que este trabalho é o pioneiro dentro da Secretaria de Estado de Fazenda, em específico na Gerência de Administração e Finanças, representando o primeiro estudo realizado nessa instituição específica.

Ao explorar a temática da gestão de competências de terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na Secretaria do Estado, o trabalho irá proporcionar percepções e análises inéditas no contexto da SEF, preenchendo uma lacuna de conhecimento e abrindo caminhos para futuros estudos nessa área.

Além disso, este trabalho também é inédito na Universidade Federal de Santa Catarina, conforme evidenciado por uma pesquisa bibliométrica realizada pelo Repositório Institucional UFSC. Do acervo completo de 79.429 arquivos, foi usado o filtro “competência” e gerou 2003 arquivos, adicionando o filtro “administração pública”

a quantidade cai para oito arquivos, por fim, com o filtro “secretaria” pelo trabalho tratar de uma secretaria de estado, gerou apenas um documento como listado no quadro abaixo:

**Quadro 1:** Pesquisa bibliométrica

Autor	Título	Tipo	Ano	Resumo Simplificado
Diva Ester Okazaki Rowe; Kilma Carneiro da Silva; Thiago Dias Costa;	Gestão por competências na administração pública: avaliação de necessidades de capacitação com base na lacuna de competências individuais na secretaria de gestão de pessoas da UNIVASF	Artigo	2017	Verificação da necessidade de capacitação dos Técnico-Administrativos em Educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

Como pode ser observado a partir do quadro, o trabalho apesar de se referir a uma secretaria, não se trata de uma secretaria do estado, tampouco de Santa Catarina. Além de tudo, não aborda o tema serviço terceirizado. A gestão de competências de terceirizados em órgãos públicos é uma temática relevante e atual, mas que ainda carece de estudos aprofundados e específicos na UFSC.

A relevância se dá em atender as necessidades da SEF, extraindo o máximo de recursos dos terceirizados para aumentar a eficiência dos processos administrativos e melhorar os trabalhos realizados dentro do setor da GEAFI.

A proposta de um treinamento aos terceirizados do cargo de Apoio Administrativo II pode contribuir a reduzir a falta de competência entre os funcionários, aumentando a produtividade e a qualidade de trabalho, pois esse treinamento permitirá maior flexibilidade na substituição de funcionários ausentes, uma vez que todos os terceirizados desse cargo serão capazes de desempenhar as mesmas funções, independentemente do subsetor em questão.

Para a Universidade Federal de Santa Catarina é importante pois traz uma aproximação com uma instituição de governo do estado, permitindo uma troca de conhecimentos entre órgãos públicos. Para o curso de administração, embora seja focado em administração empresarial, a interação com uma instituição pública proporciona uma oportunidade de expandir o escopo de aprendizado. Portanto, essa colaboração entre a UFSC e o SEFAZ-SC é uma iniciativa que beneficia não apenas a universidade e seus alunos, mas também a comunidade em geral.

A viabilidade deste TCC é evidenciada pela possibilidade de coletar dados diretamente dos funcionários, por meio de entrevistas, o que permitirá obter informações relevantes sobre a gestão de competências dos terceirizados em órgãos públicos. Além disso, o acesso às informações do gerente do setor da GEAFI e a disponibilidade de informações extras necessárias contribuirão para uma compreensão mais aprofundada do tema. A transparência e a disponibilidade das informações dos processos de contratação, incluindo os detalhes dos contratos, função, exigências e descrição dos cargos, consolidam a viabilidade desta pesquisa, fornecendo uma base sólida para a análise e embasamento dos resultados obtidos.

Portanto, a proposta em questão é definitivamente viável e adaptável à nossa realidade institucional. Além disso, é importante ressaltar que o treinamento necessário para sua implementação é possível e pode ser conduzido com sucesso.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fim de aprofundar os estudos sobre o tema treinamento e desenvolvimento e competências, é fundamental conceituar e compreender como eles se relacionam objetivamente com os propósitos organizacionais aos quais se destina.

### **2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

No âmbito do treinamento e desenvolvimento, é fundamental destacar a importância de investir no crescimento e no aprimoramento contínuo dos colaboradores. Este capítulo traz os conceitos, tipos e processos do treinamento e desenvolvimento de competências.

#### **2.1.1 Conceitos de Treinamento e Desenvolvimento**

Entende-se que Treinamento e Desenvolvimento é uma ferramenta para um processo de aprendizagem em toda a organização que visa capacitar os colaboradores para aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e adaptá-los às mudanças de cargos e processos e métodos de trabalho. Dessa forma, valorizar o capital intelectual proporciona à empresa um bom desempenho no curto, médio e longo prazo (BRAGA, 2022).

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem. Trata-se, pois, de um processo que transcende ao treinamento de pessoal e envolve componentes que o aproximam do processo educativo. Por isso é que em algumas empresas já se prefere falar em educação para o trabalho e os profissionais de treinamento são conhecidos como educadores (GIL, 2011).

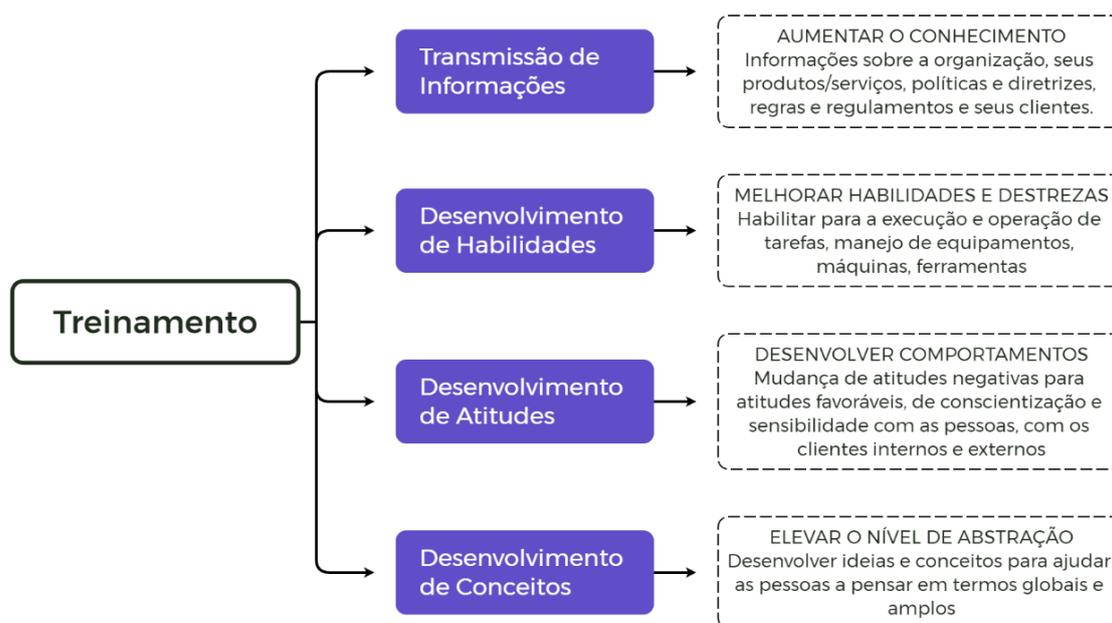
Gil (2011) destaca a importância de desenvolver pessoas não apenas em termos de conhecimentos e habilidades, mas também na mudança de hábitos, na adoção de novas atitudes e no constante aprimoramento. Esse processo vai além do treinamento, assemelhando-se a uma abordagem educativa refletindo uma perspectiva mais abrangente e profunda de desenvolvimento pessoal e profissional.

Portanto, entende-se que o treinamento é realizado em um curto período de tempo e tem foco em funções pertinentes ao cargo. Ou seja, a ferramenta tende a preparar os profissionais para o desempenho de suas responsabilidades profissionais. Já o desenvolvimento envolve ações de médio e longo prazo que visam o avanço na carreira

dos colaboradores e outras situações futuras que a organização possa enfrentar. (DIAS, 2022).

O treinamento é uma ferramenta que pode ser utilizada para refinar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos indivíduos, tanto no âmbito pessoal como profissional. Como apresenta na figura abaixo:

**Figura 1:** Resultados do treinamento



**Fonte:** Elaborado pelo autor adaptado de Gil (2011)

A figura em questão mostra os resultados que o treinamento pode trazer para as organizações, incluindo o aumento do conhecimento dos colaboradores e a melhoria das habilidades e destrezas, criando habilidades de execução e operação de tarefas, por exemplo. O treinamento também ajuda no desenvolvimento de atitudes, principalmente mudanças de posturas negativas para favoráveis, trazendo conscientização e sensibilidade no contato com outras pessoas. Por fim, o treinamento ajuda a elevar o nível de abstração, desenvolvendo ideias e conceitos que ajudam os colaboradores a pensarem de forma mais ampla (GIL 2011).

Em termos de desenvolvimento, esta ferramenta abrange um campo muito mais rico, ou seja, refere-se a uma série de processos e estudos contínuos, de médio e longo prazo, para ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, com o objetivo de proporcionar o crescimento profissional e pessoas com vantagem competitiva da empresa. Por isso, as organizações devem incentivar essa prática, pois quando contam

com uma equipe de colaboradores qualificados o negócio é mais promissor (MIRANDA, 2022).

No entanto, é importante notar que devido ao impacto de ambientes externos como a crise económica, fatores sociais, concorrência e pressões internas sobre os próprios colaboradores, as organizações começaram a prestar atenção ao desenvolvimento de talentos profissionais (CAPELA, 2019).

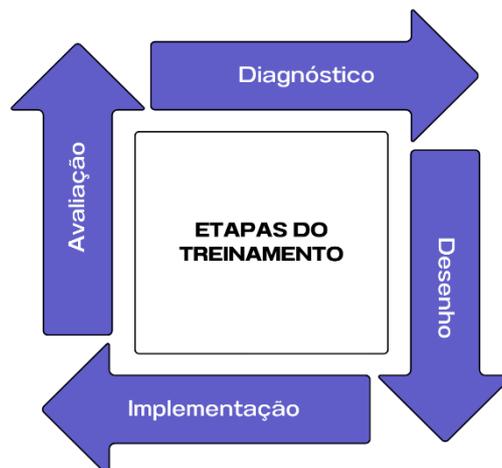
Diante disso, Chiavenato (2010, p. 311) traz que o desenvolvimento “são experiências não necessariamente relacionadas ao cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional”. Já o treinamento, aponta que “são experiências organizadas de aprendizagens na posição atual da organização. O treinamento deve aumentar a possibilidade de o funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades. ”

Portanto, segundo Wrasse (2022) O treinamento é uma ferramenta essencial para lidar com desafios específicos e urgentes que uma organização pode enfrentar. Esses desafios podem incluir a necessidade de integrar novos funcionários à equipe, implementar novos softwares ou garantir que todos os membros da empresa estejam em conformidade com as regulamentações legais. Além disso, os treinamentos podem ser usados para preparar a mão de obra para atender às demandas sazonais da empresa, como períodos de aumento na demanda que requerem contratações temporárias.

O desenvolvimento de pessoas tem como finalidade alinhar os processos organizacionais com os objetivos e estratégias da empresa. Isso significa que os colaboradores conseguem compreender como suas responsabilidades individuais se relacionam com as metas da organização como um todo. Além disso, o desenvolvimento de pessoas prepara os profissionais para avançar em suas carreiras a médio e longo prazo, contribui para atrair talentos, valoriza os colaboradores e melhora a experiência da marca empregadora. Também desempenha um papel fundamental na formação de futuros líderes dentro da organização (WRASSE, 2022).

### **2.1.2 Processo de Treinamento e Desenvolvimento**

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. Estas apesar de serem distintas, possuem alta dependência umas das outras (OLIVEIRA, 2015).

**Figura 2:** Etapas do treinamento

**Fonte:** Elaborado pelo autor adaptado de Oliveira (2015)

A imagem transmite os quatro passos do treinamento, o diagnóstico é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. O desenho consiste no planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico. A implementação refere-se à execução e condução do programa de desenvolvimento, por fim, a avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento (OLIVEIRA, 2015).

**Figura 3:** O processo de treinamento

<b>Necessidades a satisfazer</b>	<b>Desenho do treinamento</b>
<i>Diagnóstico da situação</i>	<i>Decisão da estratégia</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos da organização</li> <li>• Competências necessárias</li> <li>• Problemas de produção</li> <li>• Problemas de pessoal</li> <li>• Resultados de desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem treinar</li> <li>• Como treinar</li> <li>• Em que treinar</li> <li>• Onde treinar</li> <li>• Quando treinar</li> </ul>
<b>Condução do treinamento</b>	<b>Avaliação dos resultados</b>
<i>Implementação</i>	<i>Avaliação e controle</i>
Conduzido por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de linha</li> <li>• Assessoria de RH</li> <li>• por ambos</li> <li>• por terceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento</li> <li>• Avaliação de resultados</li> <li>• Comparação de situações</li> <li>• Análise de custo</li> </ul>

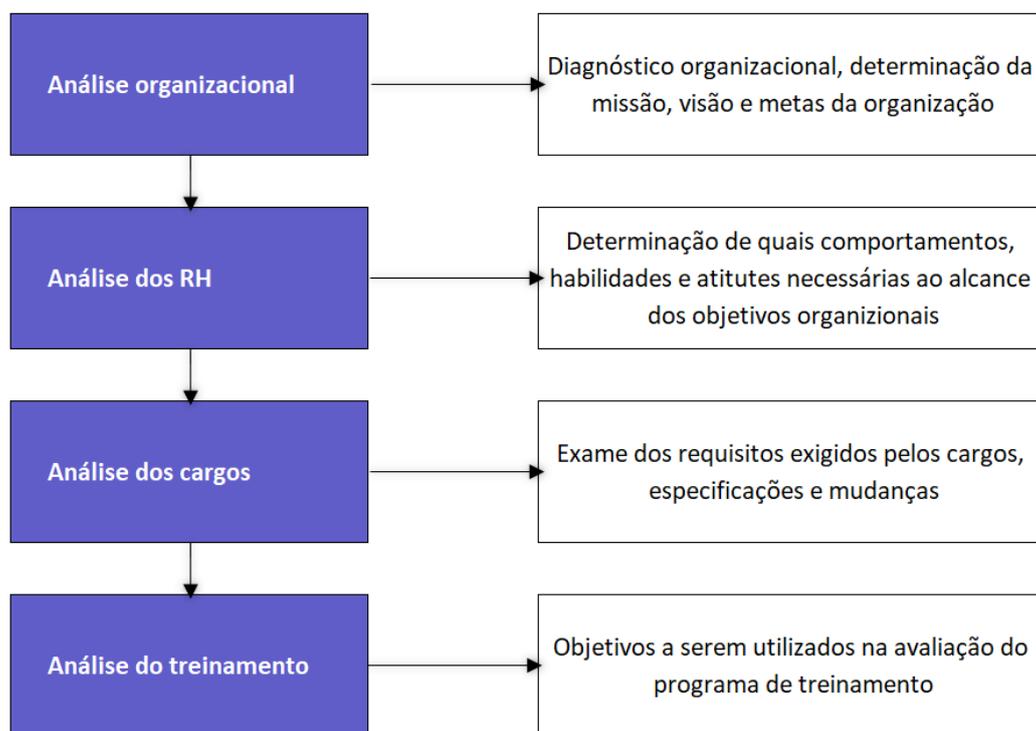
**Fonte:** Elaborado pelo autor adaptado de Capela (2019)

Para realizar um treinamento dentro de uma organização é necessário entender as necessidades que precisam ser atendidas, ou seja, fazer um diagnóstico da situação atual, analisando os objetivos e os problemas da organização. A partir disso, entender quem será treinado, como será feito, onde e quando acontecerá. A pessoa que conduzirá o treinamento também precisa ser escolhida, sendo ela alguém de dentro da empresa ou contratada. São questões que precisam ser decididas para que o treinamento ocorra da melhor maneira. Ao final, deverá ser feita a avaliação e controle dos resultados, principalmente por meio do monitoramento e comparação de situações, para entender se ocorreu bem ou se serão necessários outros métodos (CAPELA, 2019)

#### 2.1.2.1 Diagnóstico

Quando um colaborador não se sente envolvido com a empresa e desvalorizado por não ter o conhecimento necessário para cumprir suas tarefas, seu comprometimento é afetado, assim como os seus resultados (CAPELA, 2019).

Uma ferramenta comum para entender as necessidades de treinamento dos funcionários é o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT). Esse processo envolve pesquisas internas e avaliações para descobrir quais áreas precisam de treinamento dentro da empresa. Isso ajuda a identificar desafios, lacunas de habilidades e, como resultado, oportunidades para melhorar o desempenho dos colaboradores. O objetivo é avaliar as competências e habilidades da equipe. Os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) geralmente incluem quatro ações principais, como pode-se ver na Figura 4 (CHIAVENATO, 2014):

**Figura 4:** Passos da necessidade de treinamento

**Fonte:** Elaborado pelo autor adaptado de Chiavenato (2014)

Primeiro nível (análise organizacional): Aqui olha-se para a empresa como um todo, incluindo sua missão, visão e estratégia. O objetivo é descobrir como a empresa está se desenvolvendo e identificar qualquer coisa que possa estar dificultando esse desenvolvimento. Alguns indicadores incluem expansão ou redução da equipe, mudanças nos processos de trabalho, modernização de equipamentos, entre outros (CHIAVENATO, 2014).

Segundo nível (análise de Recursos Humanos): Nessa etapa, concentra-se nas competências e habilidades dos funcionários em relação aos requisitos de seus cargos. Isso permite identificar as lacunas de habilidades que podem afetar o desempenho dos colaboradores. Indicadores incluem níveis de qualificação, conhecimento, atitudes dos funcionários em relação ao trabalho e à organização, desempenho quantitativo e qualitativo de cada colaborador, absenteísmo e rotatividade, baixa produtividade, falta de cooperação e relações deficientes entre o pessoal (CHIAVENATO, 2014).

Terceiro nível (análise dos cargos): Aqui, a análise se direciona especificamente para as características dos cargos e as habilidades necessárias para sua execução. Isso possibilita compreender quais competências e conhecimentos são essenciais para cada função e, conseqüentemente, orienta o desenvolvimento de treinamentos para preencher

as lacunas identificadas. Alguns indicadores envolvem a ocorrência de erros frequentes, baixa produtividade e utilização inadequada do espaço disponível. (CHIAVENATO, 2014).

Ainda sobre a análise de cargos, Oliveira traz a respeito de sua estrutura:

O formato comum de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo. Muitas vezes, inclui também as relações de comunicação do cargo com outros cargos. Ela é narrativa e expositiva e se preocupa com os aspectos intrínsecos do cargo, isto é, com o seu conteúdo (OLIVEIRA, 2013, p. 14).

Tão importante quanto a análise, está a descrição do cargo, onde procura-se detalhar os aspectos que são inerentes ao cargo, independente do profissional que o ocupa. A descrição funciona como um retrato, onde deve-se identificar todos os detalhes das atividades executadas, como devem ser executadas, sob quais condições e por qual motivação (OLIVEIRA, 2013). Portanto, é essencial para qualquer organização garantir que a análise e a descrição do cargo estejam alinhadas corretamente e disponíveis para o colaborador.

Quarto nível (análise do treinamento): Finalmente, a avaliação é direcionada para o próprio processo de treinamento. O foco recai na verificação se os objetivos estabelecidos estão sendo alcançados. Essa análise é realizada por meio da avaliação das reações dos participantes, da aquisição de conhecimento e dos resultados obtidos. (CHIAVENATO, 2014).

A falta de treinamento tem como consequência um erro muito comum dentro do contexto organizacional: a escassez de comunicação. Desta forma, a base para realizar o levantamento de necessidade de treinamento é reconhecer o nível de competência atual e o nível de competência desejado. Para isto, é fundamental identificar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis para determinado cargo e como aprimorá-las (CAPELA, 2019)

#### 2.1.2.2 Desenho

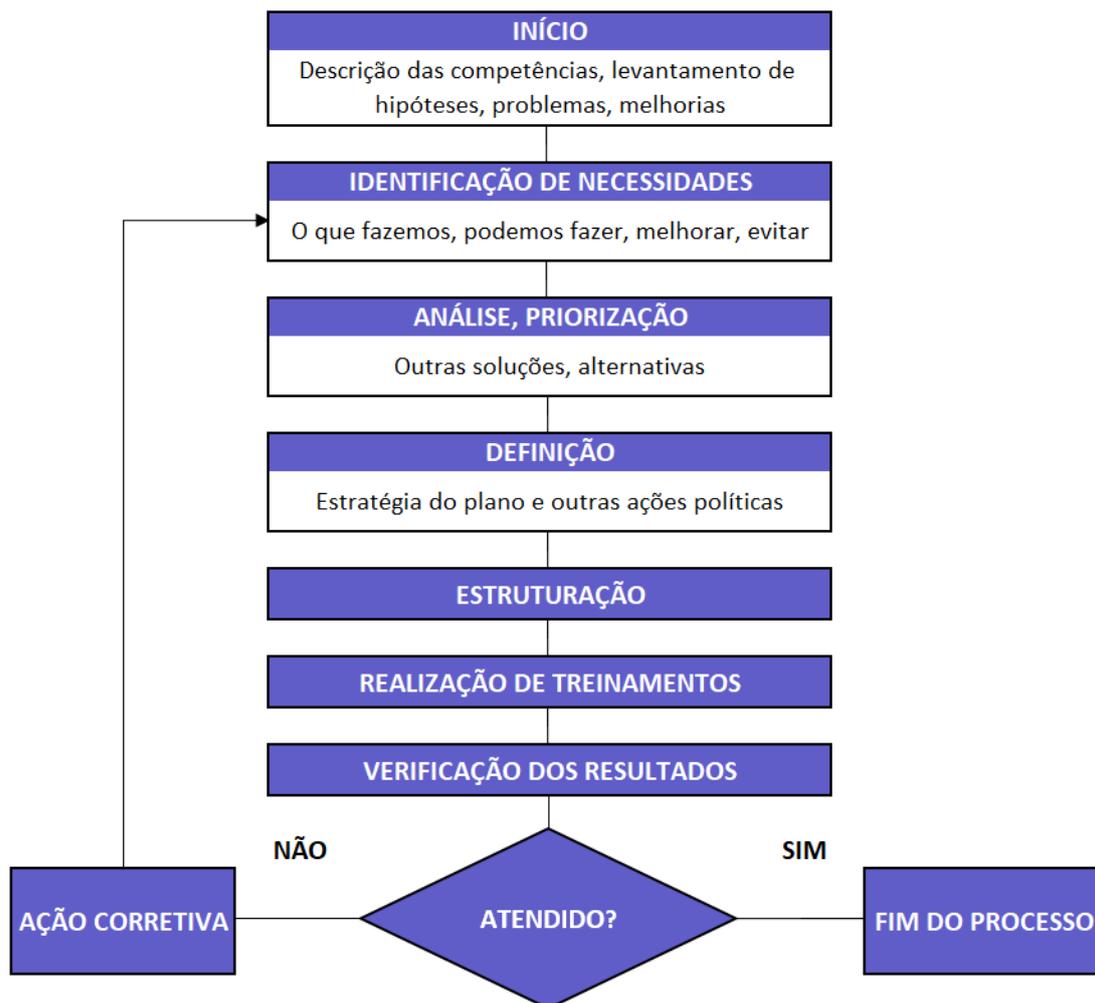
A necessidade de treinamento das pessoas que não estão profissionalmente preparadas para desempenhar uma tarefa, são habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar o índice negativo levantado. Essa etapa consiste em perguntas essenciais que serão utilizadas no processo de treinamento e desenvolvimento. Como, por exemplo as perguntas encontradas na Figura 5:

**Figura 5:** Perguntas do treinamento

**Fonte:** Elaborado pelo autor adaptado de Gil (2011)

Cada etapa desse processo é fundamental e interdependente, não pode ser ignorada, pois isso afetaria o resultado que esperamos alcançar. O treinamento dos colaboradores em uma organização deve ser uma prática constante, contínua e sem interrupções. Não deve ser encarado como uma solução rápida para um problema momentâneo. Em vez disso, busca-se alcançar o nível de desempenho desejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo de seus funcionários. Para isso, é crucial que a cultura interna da empresa promova a aprendizagem e esteja comprometida com a adaptação e a melhoria constantes (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A fase de execução no planejamento de treinamento e desenvolvimento é quando todas as ações planejadas são realmente colocadas em prática. Para tornar esse processo mais claro, podemos visualizá-lo na Figura 6, que apresenta um fluxograma do processo. Alguns pontos cruciais precisam ser estabelecidos para a implementação bem-sucedida do programa de treinamento e desenvolvimento (DIAS, 2022).

**Figura 6:** Fluxograma do treinamento

**Fonte:** Elaborado pelo autor adaptado de Chiavenato (2014)

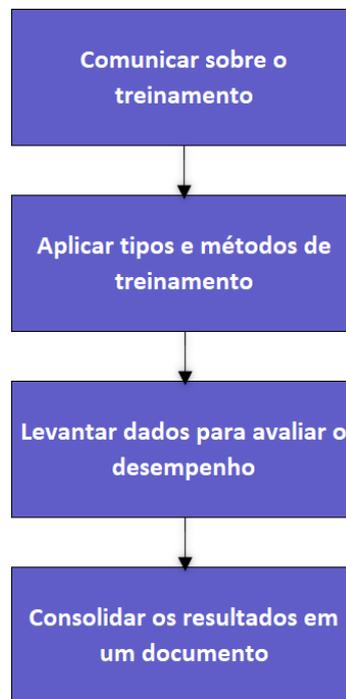
Observando o fluxograma, fica evidente que o processo é altamente contínuo, pois persiste em um ciclo até que os objetivos sejam totalmente alcançados e as metas atendidas.

A imagem traduz os passos que estão envolvidos no processo, relacionados ao diagnóstico, desenho, implementação e avaliação, onde deve-se começar por um problema a ser resolvido dentro da organização (diagnóstico). Os próximos passos de identificação de necessidades, análise, priorização, definição e estruturação contemplam o segundo passo do processo (desenho). Após o início do treinamento e a verificação do resultado temos o fim de mais uma etapa (implementação). E por fim, avaliar se o treinamento foi como o esperado (avaliação), se sim, o processo se encerra, se não, é aplicado uma medida corretiva e o ciclo se inicia novamente.

### 2.1.2.3 Implementação

Na etapa da implementação, o que foi planejado anteriormente é tomado como base para aplicar na empresa. Dias (2021) aponta os passos para o início deste processo:

**Figura 7:** Implementação do treinamento



**Fonte:** Elaborado pelo autor adaptado de Dias (2021)

O primeiro passo para implementar algo é comunicar para todos que estarão incluídos no processo. Após todos terem a ciência da participação e do início do treinamento os tipos e métodos devem ser definidos. Essa etapa deve ser executada com cuidado, pois cada organização demanda de um estilo diferente, este adaptável aos participantes. Os próximos passos já se relacionam ao que será avaliado com a implementação, separando os dados que serão discutidos e passando tudo para um documento, para futura avaliação (DIAS, 2021)

Para escolher as técnicas a serem utilizadas, Chiavenato (2014) separa quanto ao uso, quanto ao tempo e quanto ao local, de acordo com a figura abaixo:

**Figura 8:** Técnicas do treinamento

Quanto ao uso	
Para o conteúdo	Leituras, instrução programada, instrução assistida, por computador
Para o processo	Dramatização, treinamento de sensibilidade, desenvolvimento de grupos
Para o conteúdo e processo	Estudos de caso, simulações, conferências
Quanto ao tempo	
Antes do ingresso na empresa	Programa de indução ou integração à empresa
Após o ingresso na empresa	Treinamento no local
Quanto ao local	
No local de trabalho	Treinamento em tarefas, rodízio de cargos, enriquecimento de cargos
Fora do local de trabalho	Aulas, cursos, painéis, debates, vídeos

**Fonte:** Elaborado pelo autor adaptado de Chiavenato (2014)

Para o uso do treinamento, há uma divisão que envolve conteúdo, processo e ambos, onde será definido qual o melhor instrumento de implementação, seja eles como forma de aprendizado através de leituras ou de forma prática, através de desenvolvimento em grupos, ou ainda somando os dois em simulações entre os envolvidos (CHIAVENATO 2014).

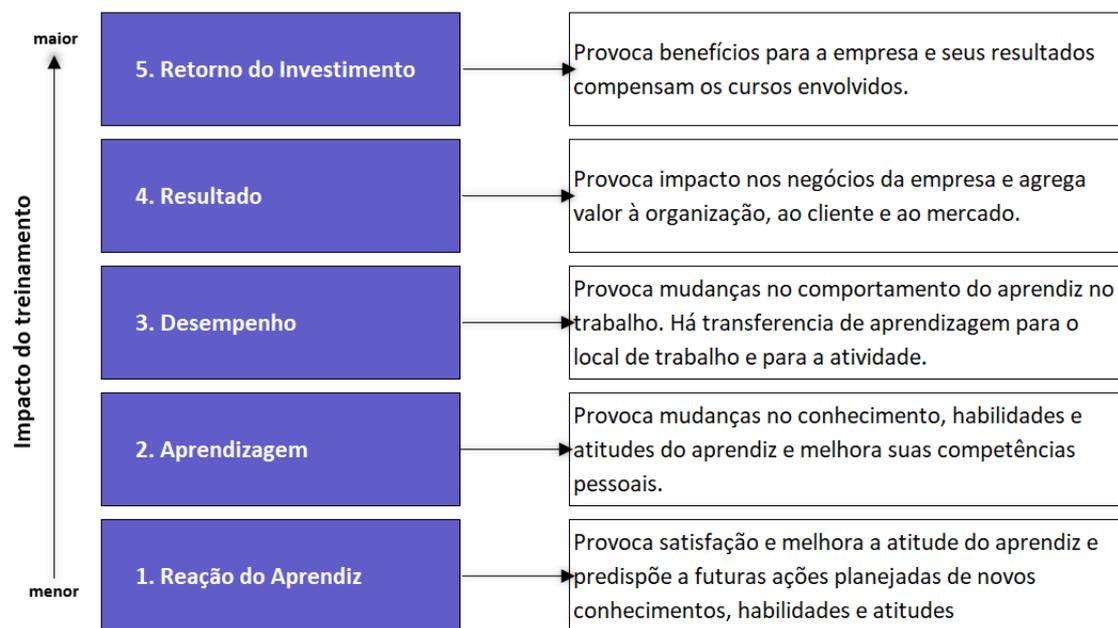
Para o tempo, Chiavenato (2014) traz a separação antes e após o ingresso na empresa, onde será definido a forma que o treinamento será aplicado, com programas mostrando a empresa e o que deve ser feito ou com treinamentos já no ambiente de trabalho, onde o colaborador entende de forma presencial e prática as suas demandas.

Em relação ao local, existem duas opções a serem escolhidas, no próprio ambiente ou fora dele. Para o ambiente, é utilizado técnicas relacionadas aos cargos, onde é mostrado as demandas reais, propondo um treinamento direcionado ao rodízio dentro da empresa, para que o colaborador entenda na prática como funciona. Para treinamentos fora do local de trabalho, as opções de cursos, vídeos, aulas, etc. podem ser aplicadas (CHIAVENATO, 2014).

#### 2.1.2.4 Avaliação

A avaliação é a última etapa pela qual o programa de treinamento deve passar. Esta etapa serve para medir o impacto do treinamento nos colaboradores que participaram e que tipo de resultado que foi alcançado (DIAS, 2021).

**Figura 9:** Impactos do treinamento



**Fonte:** Elaborado pelo autor adaptado de Dias (2021)

A figura aponta cinco níveis que traduzem o impacto do treinamento, sendo o número um o que apresenta o menor impacto e progride de forma crescente até o último nível.

O menor impacto se dá pela reação do aprendiz, onde o primeiro contato é a satisfação e a melhora das atitudes do envolvido. O segundo já envolve aprendizagem, onde é possível notar mudanças no conhecimento, habilidades e atitudes. O terceiro nível aborda sobre o desempenho do envolvido, onde já pode encontrar mudanças no comportamento, além de transferir suas aprendizagens para o local de trabalho. O quarto nível apresenta os resultados obtidos, provocando impactos na organização. E por fim, o quinto nível traz os retornos, mostrando que os custos foram compensados (DIAS, 2021). Além desses benefícios, a aplicação de treinamentos na organização pode ser percebida como uma vantagem competitiva (MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

## **2.2 COMPETÊNCIAS**

O conceito de competências variou de acordo com a época em questão. A medida que a sociedade evolui, também evoluem as habilidades e conhecimentos necessários para os determinados contextos. Neste capítulo, serão abordados os diferentes conceitos de competências e seus tipos.

### **2.2.1 Conceitos de Competências**

Ao longo do tempo, o conceito de competência evoluiu de maneira significativa, refletindo as mudanças da sociedade e do mundo de trabalho. Desde os primórdios, o conceito de competência estava ligado a habilidades práticas de realizar determinados atos e capacidade de pronunciar-se sobre certos assuntos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Recentemente, o conceito começou a englobar conhecimentos, habilidades e experiências voltadas para o exercício de uma função. É a capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades descritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, além de ser responsável e reconhecida por isso (ZARIFIAN, 2008). O autor não vincula a competência apenas a um conjunto de qualificações que permite a pessoa a exercer determinado trabalho, mas, em vez disso, às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza.

Ainda mais completo, segundo Fleury e Fleury (2001), a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo. Inclui a dimensão afetiva e atitudinal ao indivíduo para gerir seu estoque de conhecimentos em diversas situações profissionais.

Com todos os avanços dos cenários de trabalho, ao tratar o termo competências, deve-se levar em conta, segundo decreto que instituiu a PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (2006) “competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

As competências se colocam como uma nova linguagem, tratando de sugerir e impor um significado que antes não possuía tanto na linguagem quanto no sentido comum ou especializado; onde tinha e segue tendo o sentido de habilidade, capacidade e destreza (SACRISTÁN, 2011).

Portanto, ainda segundo Sacristán (2011) a competência é uma qualidade que não apenas se tem ou se adquire, mas que também se mostra e se demonstra, que é operacional para responder as demandas que em um determinado momento são feitas para aqueles que as possuem. O fato de serem uma resposta a demandas é uma condição essencial para caracteriza-las como tais. A posse da habilidade de pensamento crítico, por exemplo, não é propriamente uma competência, porque não representa uma resposta global de um indivíduo a uma demanda específica.

**Figura 10:** Sinônimos e conceitos



**Fonte:** Elaborado pelo autor, adaptado de Sacristán (2011)

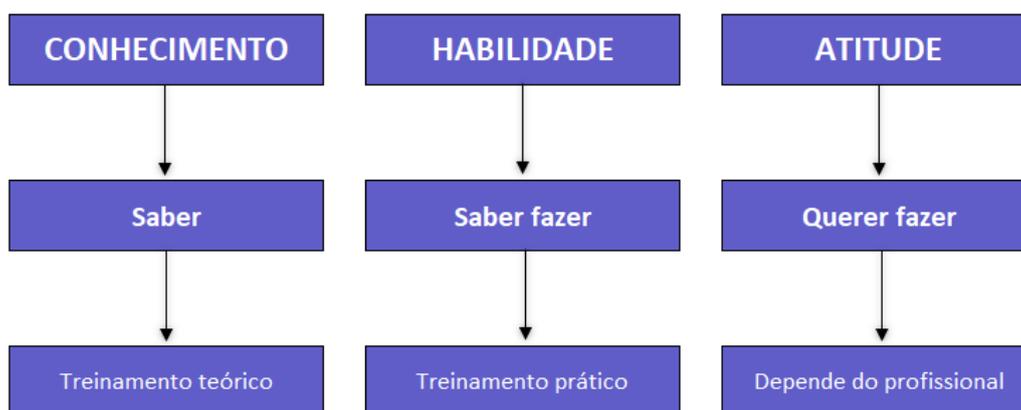
Há sinônimos ou conceitos com os quais compartilha significados, como os de aptidão (que representa a presença de qualidades), capacidade (que trata dos talentos, qualidade que alguém possui para o bom desempenho de algo) ou o de habilidade (a capacidade e disposição para algo, habilidade para executar algo) que se relaciona com destreza (precisão para fazer coisas ou para resolver problemas práticos). Esses termos aparentam, juntos, ser uma espécie de conhecimento prático (saber, vivenciar) para fazer coisas e resolver situações. Essencialmente, todos os termos trabalhados, se referem a ideia central de estar capacitado e ser competente para desempenhar determinada tarefa ou função com efetividade (ação que surte efeitos) (SACRISTÁN, 2011).

Por conseguinte, é possível levantar em comum os seguintes aspectos com base nos diferentes autores a respeito de competências:

a) as competências estão relacionadas ao domínio de conhecimentos, habilidades e atitudes;

b) as competências envolvem comportamentos que expressam como você age e como as pessoas podem observá-los.

**Figura 11:** Matriz CHA



**Fonte:** Elaborado pelo Autor, adaptado de Chiavenatto (2014)

Os conhecimentos, habilidades e atitudes são dimensões das competências e constituem a matriz CHA (figura 11). Serve como um guia para o sucesso, apresenta não só o saber das coisas, mas também o como usar.

O C, de conhecimento, está relacionado com o conjunto de informações que foram assimiladas e estruturadas ao longo da vida pelo indivíduo, adquirindo significado e relevância que dão a racionalidade necessária ao mundo que o cerca. Abrange o saber, saber o que e o porquê fazer (DURAND, 2000).

O H, de habilidade, é a capacidade que o indivíduo tem de fazer o uso produtivo do conhecimento. Consiste na aplicação e na apropriação dos conhecimentos obtidos anteriormente para concretização de uma ação, visando alcançar um propósito específico, seja ele qual for. Refere-se ao saber como fazer (DURAND, 2000).

O A, de atitude, está relacionado aos aspectos sociais e afetivos no contexto do trabalho. Também diz respeito ao julgamento da pertinência da ação, a ética do comportamento, aos valores, aos aspectos da iniciativa e criatividade. Refere-se ao saber agir ou o querer fazer (DURAND, 2000).

Em suma, a matriz CHA desempenha um papel fundamental no sucesso individual e profissional. Compreender e cultivar essas dimensões da competência é essencial para desenvolver-se em diversas situações, enriquecendo nosso crescimento tanto pessoal quanto profissional.

### **2.1.2 Tipos de competências**

A literatura sobre competências aborda diferentes alternativas para a classificação das competências. Dentre elas, destaca-se a categorização das competências em dois níveis de análise: individuais e organizacionais (CARBONE et. al, 2006)

No individual, as competências humanas referem-se as competências da pessoa ou de pequenas equipes de trabalho.

São as que tornam o indivíduo único: flexibilidade, adaptação a novas ideias, foco no futuro, ser capaz de romper paradigmas, capacidade de transformar ideias em produtos etc.; saber agir, saber aprender, se engajar; mobilizar recursos, integrar conhecimentos díspares e complexos; iniciativa, assumir riscos, ter visão estratégica, responsabilidade. PICCHAI (2010)

O conceito de competência individual busca ir além de qualificação: engloba a capacidade de uma pessoa de assumir iniciativas, superar tarefas prescritas, compreender e dominar novos desafios no trabalho, assumindo responsabilidades que são reconhecidas e valorizadas (ZARIFIAN, 2008).

Portanto, se traduz em saber eficazmente combinar recursos pessoais com recursos do ambiente em determinada situação e ser responsável por isso. É a capacidade de harmonizar as habilidades individuais com o contexto em questão.

Podem ser definidas em subcategorias em função da natureza e especificidade de atividades envolvidas. Sendo classificadas como essenciais ou gerenciais. As essenciais são aquelas necessárias ao desempenho de atividades operacionais ou de assessoramento, sem o exercício formal de liderança. Já as gerenciais se referem aos comportamentos requeridos daqueles que exercem funções da supervisão ou direção (COCKERILL, 1994).

**Quadro 2:** Subcategorias da competência individual

TIPO	COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
<b>ESSENCIAIS</b>	COMUNICAÇÃO	Capacidade de expressar ideias e pensamentos de forma clara e objetiva, utilizando múltiplos canais para transmitir e receber informações e opiniões, mantendo a integridade do conteúdo para obter a eficácia da mensagem
	SENSO PÚBLICO	Capacidade de agir conforme os princípios fundamentais de conduta do servidor público, respeitando as normas e regulamentos, externos e internos, que disciplinam seus atos, demonstrando transparência, princípios éticos e responsabilidade social
	TRABALHO EM EQUIPE	Capacidade de executar atividades em grupo buscando integrar os esforços individuais para o alcance de um objetivo em comum, agindo de forma transparente, compartilhada e respeitando as diversidades.
	ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA	Capacidade de aplicar efetivamente conhecimentos técnicos, procedimentos, normas e sistemas informatizados requeridos para atuação na sua unidade de exercício
<b>GERENCIAIS</b>	GESTÃO DE PESSOAS	Capacidade de liderar pessoas de maneira sistêmica, eficaz e eficiente, no sentido de produzir resultados efetivos, maximizando os benefícios percebidos pela equipe e facilitar o processo de desenvolvimento dos indivíduos promovendo a integração entre equipe.
	TOMADA DE DECISÃO	Capacidade de definir curso de ação mais adequado em determinada situação a partir da identificação, análise e avaliação dos variados fatores envolvidos, considerando riscos e oportunidades.
	VISÃO ESTRATÉGICA	Capacidade de observar e analisar o ambiente no qual está inserido para proposição de mudanças, de forma a planejar ações que favoreçam a consecução da missão e o alcance da visão de futuro.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, adaptado de MP e Segep (2012)

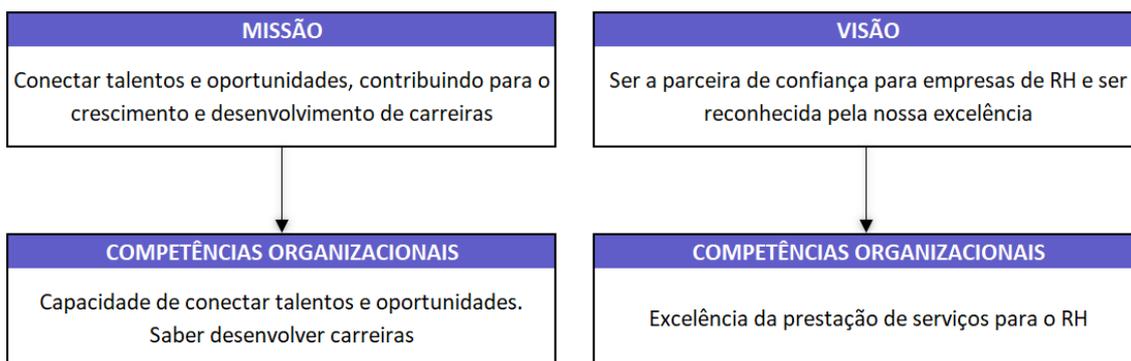
O quadro se divide em duas subcategorias da competência individual, as essenciais e as gerenciais. No grupo de competências essenciais, temos a comunicação, que destaca a capacidade de expressar ideias de forma clara; o senso público, que se refere ao compromisso com a ética e a responsabilidade social; o trabalho em equipe, que traz a capacidade de colaborar de forma respeitosa na busca de objetivos em comum; e por último a especialização técnica, que se concentra na aplicação eficaz de conhecimentos e procedimentos.

Quanto as competências gerenciais, a gestão de pessoas engloba a liderança visando resultados efetivos e o desenvolvimento da equipe; a tomada de decisão, que envolve a capacidade de escolher o que é mais apropriado para a situação; e por final, a visão estratégica, que aborda a habilidade de analisar o ambiente ao redor para propor mudanças e planejar ações que estejam alinhadas com a organização.

Já as competências organizacionais estão ligadas a própria organização ou as suas unidades produtivas e representam os atributos que a tornam eficaz. No contexto da administração pública, as competências organizacionais são percebidas como as capacidades necessárias que as instituições devem possuir, visando atender a demanda da sociedade. Essas competências constituem mais do que o simples somatório das competências individuais, pois as interações entre as pessoas promovem sinergia e potencialização dos conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam na competência organizacional. (CARBONE et. al, 2006; ZARIFIAN, 2008)

Depois de estabelecidos as estratégias organizacionais, é preciso saber quais competências serão essenciais a organização para que as metas sejam alcançadas. Geralmente, nas organizações públicas, a missão é definida pela legislação que é também a base para a definição das competências organizacionais (CARVALHO et. al., 2009).

No entanto, as competências não se limitam às definições regimentais. Além disso, é importante que as organizações públicas tenham o cuidado de observar o papel que desempenham ou que devem desempenhar. Os desafios postos por essa agenda podem estabelecer novas atribuições e exigir novas competências (MP; Segep, 2012).

**Figura 12:** Identificação das competências organizacionais

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

A figura em questão mostra um exemplo de competências organizacionais que derivam da missão e da visão de uma organização com foco em recursos humanos. A missão que eles possuem é de conectar talentos e oportunidades que contribuam para o crescimento e desenvolvimento de carreiras. Assim, como competências temos a capacidade de conectar talentos e oportunidades assim como saber desenvolver carreiras.

A visão da empresa é ser a parceira de confiança para empresas de RH e ser reconhecida por sua excelência, tendo como competência a excelência da prestação de serviços para o RH.

### 2.1.3 Identificação das competências

Para a implementação das definições estabelecidas e para que a gestão da capacitação por competências seja realizada com sucesso, é fundamental compreender como o modelo subsidia esse processo. Cada uma dessas etapas desempenha um papel crucial na criação de uma cultura de aprendizado e desenvolvimento contínuo dentro da organização.

#### 2.1.3.1 Mapeamento de competências

Nesta fase, após definir os desafios organizacionais, é essencial avaliar as competências existentes na equipe em relação às demandas identificadas. Isso envolve o mapeamento das competências profissionais, que visa identificar as habilidades necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização. É importante mencionar que diversas abordagens, como análise documental, entrevistas, grupos focais e questionários, podem ser empregadas para identificar essas competências. Essa etapa é

fundamental para direcionar o desenvolvimento de habilidades necessárias à equipe para enfrentar os desafios organizacionais.

a) **Análise documental:** consiste na busca de informações preliminares sobre a organização em documentos institucionais. Como de exemplo: regimento interno, mapas estratégicos, documentos internos e outros relacionados à estratégia organizacional. Por meio desses documentos é possível conhecer os fundamentos estratégicos da organização (missão, visão, valores, desafios e objetivos estratégicos), sua estrutura, seus processos e modos de operação. A pesquisa documental raramente é aplicada sozinha, na maioria das vezes ela complementa e é combinada com outras técnicas para identificação de competências organizacionais e individuais (CARVALHO et. al., 2009).

b) **Entrevistas:** A entrevista é uma técnica bastante utilizada, pois a partir dela é possível obter um melhor entendimento da organização, relacionando os dados obtidos na análise documental à percepção dos entrevistados. Em geral as pessoas entrevistadas são selecionadas entre aquelas que possuem maior conhecimento do trabalho (CARVALHO et. al., 2009).

**Figura 13:** Características da entrevista

ENTREVISTA
Individuais
Duração entre 30 minutos e 2 horas
Registrado em áudio/vídeo
Roteiro prévio
Respostas mais elaboradas
Requer a interpretação dos dados obtidos

**Fonte:** Elaborado pelo autor adaptado de Carvalho et.al (2009)

Em geral, no mapeamento de competências utiliza-se com maior frequência as entrevistas estruturadas ou semiestruturadas. A entrevista estruturada segue um roteiro previamente determinado, que estabelece a ordem de obtenção das informações segundo o interesse do pesquisador. A entrevista semiestruturada também utiliza um roteiro previamente elaborado, mas ele é mais flexível e adaptável. O processo da entrevista é geralmente focado em um assunto e orientado por perguntas principais. No decorrer da

entrevista poderão surgir perguntas complementares, o que pode conferir a este tipo de coleta um caráter de uma conversa mais informal (CARVALHO et. al., 2009).

c) Grupo focal: O grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa que envolve o trabalho de entrevista com pequenos grupos de pessoas com o objetivo de identificar a percepção dos participantes com relação a determinado assunto, conceito ou problema. As reuniões são norteadas por uma pergunta e a discussão é estimulada por comentários ou questões indicadas por um moderador. Na interação do grupo, os participantes influenciam uns aos outros, trocando ideias e respondendo às questões em discussão (OLIVEIRA; FREITAS, 1998).

**Figura 14:** Características do grupo focal

GRUPO FOCAL
Entre 8 e 10 participantes
Entrevistados pré-selecionados
Registrado em áudio/vídeo
Clima descontraído
Roteiro previamente definido
Requer um moderador

**Fonte:** Elaborado pelo autor adaptado de Carvalho et.al (2009)

As características de um grupo focal seguem um padrão pré-estabelecido. São feitas entrevistas com oito a dez participantes, que são selecionados previamente. Tudo que ocorre dentro da sala de entrevista é registrado em áudio ou vídeo, com a presença de um moderador. Existe um roteiro a ser seguido pelo intermediador e é criado um clima descontraído, para que os participantes se sintam confortáveis para responder os questionamentos.

d) Questionários: O questionário consiste em uma série de perguntas, com alternativas de resposta fixas, dirigidas a uma amostra de pessoas. Entende-se que a aplicação de questionário é simples, pois as respostas estão limitadas às alternativas apresentadas, entretanto, para sua elaboração é essencial um conhecimento prévio dos temas abordados para uma escolha adequada das perguntas e das alternativas de resposta (MP; Segep, 2012).

É necessário tomar cuidado com o questionário a fim de ser verificar se os itens serão compreendidos por todos da mesma forma. É muito importante todos os participantes entenderem as questões da mesma forma. Além de garantir a confidencialidade das respostas.

**Figura 15:** Características do questionário

QUESTIONÁRIO
Alcançam um número grande de pessoas
Respostas individuais
Entrevistados pré-selecionados
Registro escrito das respostas
Perguntas com respostas direcionadas

**Fonte:** Elaborado pelo autor adaptado de Carvalho et.al (2009)

Os questionários são feitos para alcançarem um número grande de pessoas, contendo respostas individuais e com participantes pré-selecionados. As perguntas possuem respostas direcionadas e são todas registradas para posterior análise.

Ao definir as competências individuais exigidas por uma organização, é possível identificar lacunas de competências, ou seja, a diferença entre o que a organização possui e o que ela necessita em termos de competências necessárias para implementar sua estratégia (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Após identificar a diferença entre as habilidades que uma organização precisa e as habilidades que seus funcionários possuem, é possível criar estratégias para adquirir e desenvolver as habilidades que estão faltando. Isso significa que as atividades de treinamento devem ser planejadas com base nas lacunas identificadas, visando aprimorar as competências já existentes e desenvolver as novas. Além disso, é crucial avaliar o impacto dessas ações de treinamento, garantindo que o que foi aprendido seja aplicado efetivamente no ambiente de trabalho. Essa abordagem é fundamental para garantir que o desenvolvimento de habilidades contribua para a organização.

### 2.1.3.2 Acompanhamento e avaliação

Podemos perceber que esse modelo de gestão de capacitação por competências é um processo cíclico. Ele não termina após a implementação inicial, mas requer um monitoramento contínuo e avaliações regulares. O objetivo não é apenas controlar, mas também indicar se a estratégia adotada está alinhada com os objetivos organizacionais ou se são necessários ajustes e correções de rota. A análise de coerência e conformidade ao longo das etapas é essencial para a efetividade do processo e assegura que o aprendizado seja transferido de maneira significativa para o ambiente organizacional.

## 2.3 TERCEIRIZAÇÃO

A fim de compreender o que foi proposto, o capítulo traz a definição da terceirização, suas vantagens e desvantagens.

### 2.3.1 Conceitos

A terceirização surgiu nos Estados Unidos no período antes da segunda guerra mundial. Existia uma grande produção de material bélico devido a situação de guerra, mesmo assim a quantidade produzida não satisfazia a necessidade dos países, por conta disso optaram por buscar novas alternativas, delegando, então, partes dos serviços de produção a terceiros (MARCONDES, 2020)

No Brasil, foi sendo implantada com a vinda de multinacionais e a instalação no território brasileiro. Com o constante crescimento da indústria, principalmente as automobilísticas, fez-se necessário adquirir peças de outras empresas, deixando os funcionários focados somente na montagem de veículos (QUEIROZ, 1998).

A terceirização pode ser definida como um processo no qual o foco é deixar de produzir ou deixar de fazer alguma atividade, que inicialmente era realizada internamente, para transferir essas atividades a terceiros, seja outra empresa ou pessoa (MARCONDES, 2020)

Consiste a terceirização na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que geralmente não constituem o objeto principal da empresa. Essa contratação pode compreender tanto a produção de bens como serviços, como ocorre na necessidade de contratação de serviços de limpeza, de vigilância ou até de serviços temporários. (ROMAR, 2015)

A expressão terceirização foi criada a partir da ideia de "terceiro", sendo usado como um intermediário ou alguém que intervém em nome de outra pessoa ou empresa (DELGADO, 2013).

A terceirização é situação imposta pelo fenômeno da globalização, à medida que a competitividade aumenta com esse processo que introduz entre nós outros competidores, como as empresas multinacionais, tornando o mercado altamente difícil para a empresa nacional, impondo-lhe medidas drásticas para poder manter-se em atividade. (MANUS, 2007)

O processo sempre deverá ocorrer entre duas empresas, uma sendo a contratante e a outra chamada de prestadora de serviço. Ficando terceirizada somente a atividade de apoio repassada para a contratada, a fim de garantir otimização do processo e agilidade no serviço a ser executado. (MARCONDES, 2020)

O objetivo principal da terceirização se dá em transferir partes de suas atividades para um terceiro, ou seja, um intermediário que possa executar os serviços, visando baixar custos e eficiência, diminuindo os encargos trabalhistas e previdenciários e aumentando a produtividade e a competitividade no mercado, assim a empresa foca no seu objetivo principal e repassa as suas atividades secundárias para serem executadas por empresas terceirizadas especializadas. (MARCONDES, 2020)

### **2.3.2 Vantagens**

O papel da terceirização é fundamental no mercado de trabalho, tendo se tornado ao longo dos últimos anos no país um processo extremamente importante como ferramenta para reduzir custos. Na perspectiva dos seus apoiadores, a terceirização não apenas diminui despesas com os funcionários, mas também é vista como uma maneira de melhorar o processo de fabricação, acelerando a produção e diminuindo os estoques, resultando em custos de produção menores (MARCONDES, 2020).

Certas vantagens da terceirização estão ligadas à melhoria da competitividade, à dedicação às atividades essenciais da organização e a uma maneira de aprimorar os custos (SILVEIRA, 2017).

Romar (2015) traz a ideia de que com a adoção da terceirização, a empresa consegue concentrar seus recursos e esforços na sua própria área produtiva, que é especializada, fazendo com que a qualidade do produto aumente e conseqüentemente a sua competitividade no mercado.

A empresa irá buscar especialização de seus esforços na área para qual tem vocação específica. Pode-se dizer que o objetivo a ser alcançado será o incremento da produtividade e também da qualidade do produto ofertado ao cliente, reduzindo, inclusive, perdas no processo produtivo. (ROMAR, 2015)

A terceirização tem sido adotada por empresas por apresentar vantagens, tais como lista Marcondes (2020):

- a) especificar, especializar e direcionar os negócios ou trabalhos na sua área de atuação;
- b) controle administrativo simplificado, pois além de obter menos funcionários tem diminuição dos encargos trabalhistas e previdenciários;
- c) aumentar a produtividade e qualidade diminuindo os desperdícios;
- d) otimização dos processos, ganhando maior flexibilidade e agilidade obtendo maiores poderes de negociações;
- e) menor investimento como maquinários, aparelhos e custeio de mão de obra.
- f) rescindir o contrato quando não cumprido os objetivos da contratante;
- g) menor custo, garantindo o ganho de lucratividade.

### **2.3.3 Desvantagens**

Em contraposto aos dados acima, Martins (2001) traz que uma das principais desvantagens da implantação da terceirização é contratar empresas inadequadas ou desqualificadas para realizar os serviços, tais como a falta de competência e a falta de recursos financeiros. Outro risco é pensar apenas em reduzir custos, porém o trabalho realizado não garantir que o objetivo seja alcançado, gerando um atraso com todo o processo.

Embora seja benéfica para a sustentação da empresa em um mercado extremamente competitivo, a prática da terceirização também pode causar diversos danos aos empregados, tais como a precarização dos direitos trabalhistas em geral e rebaixamento de salários e a Precarização do meio ambiente de trabalho, ante a pulverização dos trabalhadores (REZENDE, 2014).

Marcondes (2020) também lista as desvantagens do processo, tais como:

- a) contratação de empresas não qualificadas;
- b) rotatividade de mão de obra e falta de funcionários qualificados;
- c) responsabilidade em verificar se as prestadoras de serviços estão cumprindo as cláusulas contratuais conforme estabelecidas;
- d) obrigação de fiscalizar se a contratada, estão em dia com as obrigações trabalhistas e previdenciárias para não sofrer sanções junto à justiça;
- e) o trabalhador pode sofrer perda nos benefícios trabalhistas, e conseqüentemente ficar desmotivado.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente capítulo visa fornecer uma visão geral da abordagem metodológica utilizada na realização deste trabalho. Serão abordados aspectos como o tipo de estudo selecionado, os sujeitos da pesquisa envolvidos, os procedimentos de coleta de dados empregados e, por fim, as limitações que foram identificadas ao longo do estudo.

#### **3.1 TIPO DE ESTUDO**

Este trabalho trata-se de um estudo aplicado, visto que buscou solucionar um problema de determinada empresa em específico e teve como objetivo direcionar suas descobertas e conclusões para a prática e ação concreta. Buscou-se, por meio dessa abordagem, compreender o atual cenário e sugerir melhorias no atual treinamento para que possa ser implementado na realidade da GEAFI da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina. O foco esteve na aplicabilidade dos resultados obtidos, visando contribuir efetivamente para aprimorar o treinamento dos terceirizados do cargo de Apoio Administrativo II.

A presente pesquisa foi de caráter descritivo, pois teve o objetivo de descrever algo sem a interferência do autor na coleta de dados. Segundo John Creswell (2020) estudos descritivos descrevem eventos ou fenômenos da maneira mais precisa possível, concentrando na coleta e a análise de dados que retratam algo específico. Como completa Fraenkel e Wallen (2019) onde visa identificar, documentar e analisar sem manipula-la. A escolha do método se deu por fornecer uma base sólida para futuras análises.

A pesquisa também possui um caráter exploratório pois, assim como descrito na pesquisa bibliométrica, o tema dentro da Secretaria de Estado carece do desenvolvimento de estudo, portanto necessitou de uma exploração para conhecer a realidade de forma mais aprofundada. Por meio dessa abordagem, pretendia-se explorar e analisar as diversas perspectivas relacionadas treinamento e desenvolvimento para, além da identificação de competências dos terceirizados do cargo de Apoio Administrativo II na GEAFI da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina.

Ao adotar essa abordagem, espera-se obter uma visão mais completa e enriquecedora sobre o tema, identificando possíveis gargalos e oportunidades de melhoria no treinamento dos terceirizados. (ZANELLA, 2011)

A abordagem adotada neste trabalho é predominantemente qualitativa, permitindo uma compreensão aprofundada e contextualizada dos fenômenos relacionados ao treinamento dos terceirizados do cargo de Apoio Administrativo II na GEAFI. Segundo

Yin (2018), a abordagem qualitativa é adequada para investigar questões complexas e explorar as percepções, experiências e significados atribuídos pelos indivíduos envolvidos. Nesse sentido, baseou-se em análises de dados qualitativos, como entrevistas, e análise de documentos, a fim de compreender os diferentes aspectos e nuances dessa realidade organizacional (PATTON, 2015). Porém, para realizar o subitem 4.4, em relação ao objetivo específico inerente a percepção dos terceirizados foi utilizado a abordagem quantitativa, pois encontrou a quantificação da coleta de informação mediante a técnicas estatísticas (YIN, 2018).

### 3.2 SUJEITOS DO ESTUDO

O quadro apresenta os objetivos específicos do estudo sobre o treinamento dos funcionários terceirizados do cargo de Apoio Administrativo II na GEAFI, juntamente com os sujeitos responsáveis por cada objetivo.

**Quadro 3:** Sujeitos do estudo

Objetivos Específicos	Sujeitos
Identificar as funções/atribuições dos subsetores e suas respectivas competências inerentes ao cargo Apoio Administrativo II na GEAFI	Diretor e funcionários terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI
Conhecer como é o treinamento atual para funcionários terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI	Diretor e funcionários terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI
Investigar as percepções dos terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI em relação ao treinamento atual	Funcionários terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI
Identificar pontos fortes e fracos no atual treinamento	Diretor e funcionários terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI
Sugerir melhorias no atual treinamento para os terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI	Autor

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

Em questão de números, temos um diretor e sete funcionários terceirizados da GEAFI, que desempenham o mesmo cargo de Apoio Administrativo II, porém possuem demandas diferentes dentro de seus subsetores. Apesar da gerencia se dividir em três subsetores, contabilidade, contratos e financeiro, o primeiro não foi considerado pois o autor é o único que faz parte dele. Portanto, tivemos seis terceirizados no setor de contrato e um no setor financeiro.

Para o primeiro, o segundo, e o quarto objetivo específico do quadro a escolha do sujeito se deu pelo fato de englobar tanto a percepção do gestor, representada pelo diretor, quanto a dos sete terceirizados do cargo em questão. O diretor possui uma visão abrangente das competências enquanto os funcionários possuem um conhecimento detalhado das demandas diárias. Dessa forma, ao envolver as duas visões, foi possível obter dados completos para uma análise abrangente e embasada.

Para o terceiro objetivo específico do quadro a escolha do sujeito mais apropriada foram os terceirizados do cargo em questão, pois são os principais beneficiários do treinamento, portanto, detêm o conhecimento sobre sua eficácia e possíveis adequações necessárias. Ao focar na percepção dos próprios terceirizados, pudemos obter dados verdadeiros e alinhados com as expectativas e demandas reais.

Para o quinto e último objetivo específico do quadro, o autor do trabalho foi escolhido por conseguir juntar as informações obtidas e com transparência realizar a revisão e aprimoramento do atual treinamento.

### **3.3 COLETA DE DADOS**

A coleta de dados neste estudo foi realizada com o objetivo de alcançar os objetivos específicos propostos. Para isso, foram adotados diferentes métodos de coleta de dados, de acordo com cada objetivo. O quadro de coleta de dados apresenta uma visão geral dos objetivos específicos, os sujeitos envolvidos e as respectivas formas de coleta utilizadas.

**Quadro 4:** Coleta de dados

Objetivos Específicos	Sujeitos	Coleta de Dados
Identificar as funções/atribuições dos subsetores e suas respectivas competências inerentes ao cargo Apoio Administrativo II na GEAFI	Diretor e funcionários terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI	Análise documental Entrevista
Conhecer como é o treinamento atual para funcionários terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI	Diretor e funcionários terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI	Entrevista
Investigar as percepções dos terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI em relação ao treinamento atual	Funcionários terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI	Entrevista
Identificar pontos fortes e fracos no atual treinamento	Diretor e funcionários terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI	Entrevista
Sugerir melhorias no atual treinamento para os terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI	Autor	Somatório dos dados coletados dos objetivos anteriores

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

Para conseguir compreender e levantar dados para futura revisão, os métodos de coleta se deram por meio de análise documental e entrevistas com os sujeitos.

As entrevistas utilizadas foram semiestruturadas, pois o entrevistador tem a flexibilização no momento da entrevista através da interação entre entrevistador-entrevistado permitindo que haja uma mediação e a elaboração acerca das percepções e significados que são atribuídos (FRASER; GONDIM, 2004). Deste modo, permite ao entrevistador atuar como mediador para que o entrevistado elabore novas percepções do tema abordado (DUARTE, 2004).

Dois roteiros de entrevistas foram criados (disponíveis no apêndice), um para tratar com o diretor da GEAFI, a fim de buscar o que foi levado em consideração para sugerir melhoras no treinamento, e outro para tratar com os funcionários terceirizados, a fim de entender a vivência com os treinamentos. Ambas foram realizadas no local de trabalho, de forma presencial, e gravadas para futura transcrição.

Para o primeiro objetivo específico, a análise documental se deu pelo acesso ao processo SEF 3198/2021, no arquivo correspondente ao edital de licitação, pregão eletrônico 178/2021, onde foi possível analisar a descrição do cargo junto aos requisitos mínimos de ingresso. A fim de entender os motivos do que foi publicado, a entrevista abordou tanto para o diretor, quanto para os funcionários as categorias de análise relacionadas a análise e descrição dos cargos e características dos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para o segundo objetivo específico, as características de análise abordadas nas entrevistas se relacionaram com competências, levantamento de necessidades/mapeamento e com o planejamento do treinamento e desenvolvimento e avaliação, para que seja possível conhecer a visão do diretor a respeito do que ele busca no treinamento. Para conhecer a visão do funcionário as perguntas giraram em torno de suas experiências com o atual treinamento.

Para o terceiro objetivo específico, a entrevista foi aplicada apenas aos funcionários terceirizados, com as categorias de análise se concentrando na compreensão detalhada do processo de levantamento de necessidades de treinamento dentro da organização, para explorar como esses funcionários percebem a eficácia e o planejamento dos cursos oferecidos e como são avaliados pela equipe, se são considerados efetivos e de que forma são recebidos pelos participantes.

Para o quarto objetivo específico, após perceber as visões passadas pelo diretor e pelos funcionários, junto com as entrevistas realizadas, foi possível levantar pontos fortes e fracos do atual treinamento. A entrevista serviu para completar o que já foi obtido de dados, a fim de encontrar a percepção dos sujeitos.

Para o último objetivo específico, a coleta dos dados se deu por meio da somatória de tudo que foi obtido nos objetivos anteriores. Os dados coletados foram suficientes para elaborar uma sugestão de melhoria juntamente com os conceitos apresentados na fundamentação do trabalho.

### **3.4 ANÁLISE DE DADOS**

Inicialmente, foi realizada uma pré-análise dos dados através de uma leitura das respostas das entrevistas, que foram transcritas, verificando se estavam alinhadas com as perguntas realizadas de acordo com as categorias de análise. Durante essa fase os materiais coletados foram organizados por sua relevância ao estudo, permitindo uma visão geral do que foi levantado. Essa etapa permitiu encontrar se haviam redundâncias e se as respostas tinham consistência suficiente para entender, de acordo com a fundamentação, se o conteúdo era pertinente.

De segundo modo, ocorreu a exploração detalhada do conteúdo, permitindo uma investigação aprofundada, revelando conexões que não foram possíveis de serem encontradas na primeira análise. Aprofundar no conteúdo permitiu uma maior compreensão dos dados e elevou a qualidade das conclusões obtidas no estudo.

Para essa análise foi utilizada o método indutivo, segundo Creswell (2020), a abordagem indutiva é caracterizada por partir de dados específicos e, a partir deles, extrair conclusões e criar teorias ou princípios mais amplos. Essa abordagem permitiu uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos estudados, possibilitando a identificação de padrões e tendências que emergem dos dados coletados.

Portanto, foi realizada uma padronização nas respostas obtidas entre os entrevistados, inicialmente, todas as respostas foram analisadas para identificar aquelas que expressavam um significado semelhante, mesmo que formuladas com palavras diferentes. Uma vez identificadas, foram agrupadas e consideradas como um único item.

Esse agrupamento levou em conta não apenas a similaridade semântica, mas também a sua coerência. Ou seja, respostas que, apesar de possuírem palavras distintas, compartilhavam o mesmo contexto e intenção foram agrupadas para garantir uma compreensão dos dados.

### **3.5 LIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Esta pesquisa teve foco exclusivamente no estudo do cargo de Apoio Administrativo II na Gerência de Apoio Administrativo (GEAFI) da Secretaria de Estado da Fazenda. Essa delimitação foi estabelecida com o intuito de proporcionar um aprofundamento mais específico e detalhado sobre esse cargo em particular, considerando suas atribuições, responsabilidades e desafios dentro do contexto da GEAFI. Para criar uma limitação temporal, foi considerada apenas a equipe que estava no segundo semestre de 2023.

Ressalta-se que essa escolha não teve a intenção de desconsiderar a importância de outros cargos ou gerências dentro da Secretaria de Estado da Fazenda, mas sim de direcionar o estudo de forma mais focalizada, buscando uma análise mais aprofundada e precisa desse cargo específico e seu contexto organizacional.

## **4 RESULTADOS**

Após o devido esclarecimento dos procedimentos metodológicos, no capítulo atual ocorre a apresentação da empresa e o que foi obtido de resultado em cada objetivo específico anteriormente mencionado.

### **4.1 SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA**

De acordo com o site institucional, a Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina é órgão central dos sistemas de Administração Financeira e Planejamento Orçamentário. Sendo responsável pela arrecadação, fiscalização, pagamento, contabilização e controle dos recursos públicos estaduais, além da elaboração e execução do orçamento e gerenciamento da dívida pública.

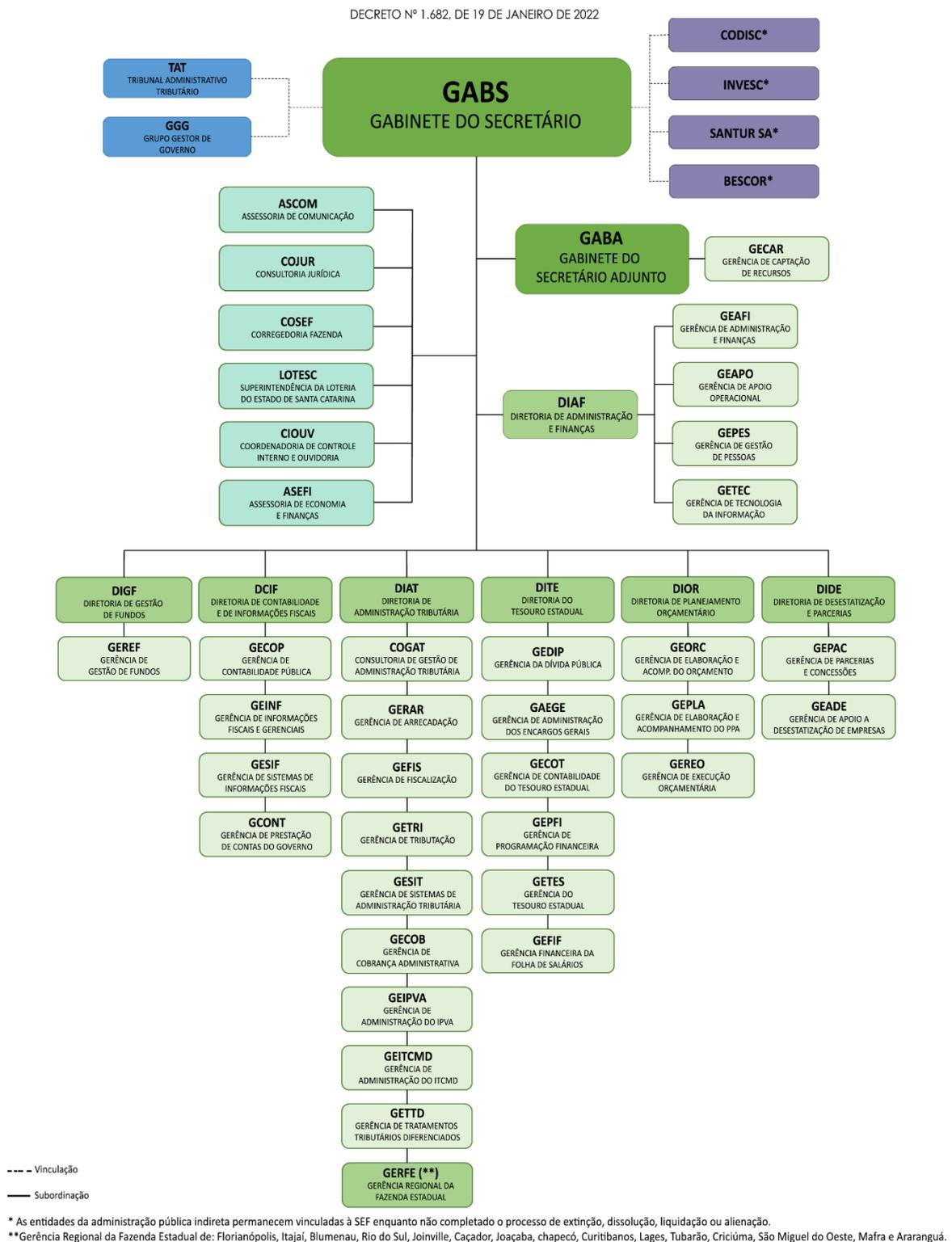
O atual secretário é Cleverson Siewert, nomeado pelo governador do estado de Santa Catarina, no uso de suas atribuições, conforme processo nº SEA 41/2023, de acordo com os artigos. 71, inciso VI, da Constituição Estadual, através do ato nº 3/2023.

O órgão possui missão, visão, valores e princípios formalizados:

- a) tem a missão de promover políticas tributárias justas, arrecadar e controlar a aplicação dos recursos públicos, visando o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina.
- b) tem a visão de ser reconhecida nacionalmente pela excelência na gestão pública e fazendária.
- c) tem como valores a ética, o respeito, a justiça e a honestidade.
- d) tem como princípios o compromisso com o estado, o comprometimento, o espírito inovador, a transparência, a efetividade, a austeridade, a responsabilidade social, o espírito de equipe, a moralidade, a eficiência, a legalidade e a impessoalidade.

Por meio de suas oito diretorias, a Secretaria da Fazenda administra a arrecadação e a fiscalização dos tributos estaduais; gerencia, controla e audita a utilização dos recursos públicos estaduais; elabora, executa e acompanha o orçamento estadual; contabiliza a gestão dos recursos públicos; e acompanha e controla a dívida pública do Estado. A Secretaria da Fazenda também apoia os demais órgãos do Governo do Estado quanto à administração financeira e contábil, sempre com o objetivo de garantir que os impostos pagos pelos contribuintes sejam muito bem aplicados nos serviços demandados pelos cidadãos catarinenses. Assim como apresentado no organograma na figura abaixo:

Figura 16: Organograma da Secretaria de Estado da Fazenda



Fonte: SEF/SC (2023)

As diretorias mencionadas são:

a) GABA - Gabinete do Secretário Adjunto: É responsável pela coordenação dos trabalhos para a captação de recursos não tributários e pela manutenção do Sistema de Captação de Recursos (SICAP), além de acompanhar os investimentos do Estado em participações acionárias, os dividendos, a legislação federal com a partilha de recursos não tributários e propor elaboração de normas relacionadas.

b) DIAF - Administração e Finanças: Elabora a implantação e controle das rotinas administrativas e financeiras, além de articular com os demais órgãos o controle interno de gestão de materiais, gestão de pessoas e também a gestão de tecnologia da informação

c) DIGF - Gestão dos Fundos Responsável por controlar e supervisionar os fundos estaduais vinculados à Secretaria de Estado da Fazenda (SEF): FADESC e FUNDO SOCIAL.

d) DCIF - Contabilidade e Informações Fiscais: Coordena e normatiza o serviço de contabilidade do Estado de Santa Catarina, orientando tecnicamente os órgãos setoriais e seccionais sistêmicos, supervisionando-lhes as atividades e estabelecendo normas para a padronização, racionalização e controle das ações referentes às suas atividades

e) DIAT - Administração Tributária: Administra as atividades inerentes à fiscalização e à arrecadação de tributos. Também atua no cumprimento da legislação tributária estadual e administra os tributos cuja fiscalização e arrecadação tiverem sido delegadas ao Estado.

f) DITE - Tesouro Estadual: Núcleo técnico do Sistema Administrativo de Administração Financeira que faz a gestão dos numerários recolhidos aos cofres estaduais, de forma que esses recursos se transformem em bens e serviços prestados aos cidadãos catarinenses.

g) DIOR - Planejamento Orçamentário: É sua atribuição expedir normas e instruções aos órgãos da Administração Pública Estadual na elaboração dos projetos da Lei do Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA) do Governo.

h) DIDE - Desestatização e Parcerias: A Diretoria de Desestatização e Parcerias coordena, define, disciplina e exerce a supervisão técnica e a orientação normativa dos processos pertinentes aos projetos de parceria público-privada (PPP), concessão comum, privatização, desinvestimento, liquidação e demais formas de desestatização prevista em Lei.

A GEAFI, abordada no trabalho faz parte da Diretoria de Administração e Finanças, que por sua vez apresenta quatro gerências que dividem o serviço. De acordo com o site institucional, são elas:

a) GEAFI: Gerencia as atividades relacionadas às administrações financeira, contábil e contratual da Fazenda Estadual, com base na vinculação técnica com o órgão central dos Sistemas Administrativos de Controle Interno, de Administração Financeira e de Planejamento e Orçamento. Baseada em regras fixadas pelo Governo do Estado, a GEAFI coordena a elaboração dos balancetes, balanços e demais demonstrações contábeis, bem como presta contas ao Tribunal de Contas do Estado a respeito de todas as despesas empenhadas e executadas pela Secretaria da Fazenda.

b) GEAPO - Apoio Operacional: responsável pela administração do patrimônio, materiais e serviços gerais da Secretaria da Fazenda, pela articulação com os órgãos normativos, respeitando a vinculação técnica com o órgão central dos Sistemas Administrativos de Gestão de Materiais e Serviços, de Gestão Patrimonial e de Gestão Documental e Publicação Oficial. A gerência controla os serviços de recepção, manutenção, conservação, limpeza, vigilância e telefonia, bem como a frota de veículos da Secretaria da Fazenda, de acordo com as normas do Governo do Estado.

c) GEPES - Gestão de Pessoas: Responsável pela administração do quadro de pessoal, tanto de cargos efetivos quanto de comissionados da Secretaria da Fazenda, a GEPES coordena a instrução de processos que tratam de direitos dos servidores; participa de comissões designadas para tratar de concurso público; controla escalas de férias; mantém a guarda de documentos e processos dos servidores em pasta funcional; organiza e mantém atualizada a lotação dos servidores; coordena o ingresso dos estagiários e participa da preparação mensal da folha de pagamento. O trabalho é desenvolvido com base no Sistema Administrativo de Gestão de Pessoas e nas regras fixadas pelo Governo do Estado.

d) GETEC - Tecnologia da Informação: A gerência programa, coordena e controla o tratamento automatizado de informações da Secretaria da Fazenda. É responsável pela implementação da política de informática, além da manutenção e suporte do parque tecnológico. Gerencia a vinculação técnica com o Sistema Administrativo de Gestão de Tecnologia de Informação; política de informações da Secretaria da Fazenda para publicação na Internet, administração da rede, controle da funcionalidade dos computadores e acesso dos servidores ao parque tecnológico, considerando normas preestabelecidas pelo Governo do Estado.

De acordo com o decreto Nº 2.094, de 28 de julho de 2022, artigo 13º, que aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado da Fazenda, a GEAFI compete:

I - coordenar e executar as atividades inerentes à administração, às finanças e à contabilidade da SEF;

II - articular-se com os órgãos centrais dos sistemas mencionados no caput deste artigo, com vistas ao cumprimento das instruções e dos atos normativos operacionais pertinentes;

III - colaborar na elaboração da proposta orçamentária das unidades gestoras integrantes da estrutura da SEF;

IV - executar o orçamento da unidade gestora da SEF;

V - emitir notas de empenho e de estorno, liquidação da despesa, guia de recolhimento e ordens bancárias;

VI - coordenar, orientar e controlar a gestão e execução dos contratos no âmbito da SEF;

VII - promover a emissão, o registro e o controle de todos os documentos de natureza financeira da SEF;

VIII - contabilizar receita, despesa e demais fatos contábeis das unidades gestoras integrantes da estrutura da SEF, de acordo com os documentos comprobatórios e a legislação vigente, conforme orientação da DCIF;

IX - promover o registro, a análise e o controle das inscrições e baixas de responsabilidade por adiantamentos e diárias recebidas;

X - coordenar as ações da SEF na Receita Federal do Brasil, na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e nos Fiscos Municipais quanto às obrigações tributárias acessórias;

XI - manter as regularidades fiscal e econômico-financeira da SEF;

XII - elaborar os balancetes, balanços e outras demonstrações contábeis das unidades gestoras da SEF;

XIII - encaminhar ao TCE/SC os documentos relativos às prestações de contas da SEF e dos fundos a ela vinculados, bem como aqueles solicitados em diligências; e

XIV - exercer outras atividades recomendadas pelos órgãos normativos dos Sistemas Administrativos aos quais se vincula, além de outras atividades determinadas pelo Diretor de Administração e Finanças no que concerne aos assuntos de competência da DIAF.

Para isso, conta com um gerente, nove servidores efetivados e oito funcionários terceirizados, que se dividem em áreas de atuação, sendo financeiro, contratos e contabilidade.

#### **4.2 DEMANDAS DOS SUBSETORES E SUAS RESPECTIVAS COMPETÊNCIAS INERENTES AO CARGO APOIO ADMINISTRATIVO II NA GEAFI**

O propósito desse subitem é atender o objetivo específico “a) Identificar as demandas dos três subsetores e suas respectivas competências inerentes ao cargo Apoio Administrativo II na GEAFI”.

Em documento encontrado no processo SEF 3198/2021, no arquivo correspondente ao edital de licitação, pregão eletrônico 178/2021, página 30, capítulo referente ao “3.2 SERVIÇOS DE APOIO ADMINISTRATIVO NÍVEL II” temos as seguintes atribuições, com a numeração adaptada para melhor compreensão:

1. Prestar apoio administrativo nas áreas de administração, finanças, logística e de recursos humanos;
2. Prestar apoio administrativo em reuniões, compilando e transcrevendo os assuntos tratados;
3. Organizar documentos e informações;
4. Atender servidores e visitantes, fornecendo e recebendo informações sobre serviços da unidade;
5. Atender chamados telefônicos internos e externos;
6. Realizar atendimento, triagem, encaminhamento ou prestação de informações básicas em assuntos relacionados à sua área de atuação;
7. Auxiliar na elaboração, transcrição e/ou formatação de relatórios, memorandos, ofícios e demais correspondências;
8. Elaborar planilhas, levantamentos diversos e relatórios em Excel ou no correspondente do BR Office;
9. Operar microcomputadores e equipamentos de informática, digitando textos, criando e alimentando planilhas, e utilizar ou acessar outros aplicativos com vistas a produção de imagens e documentos;
10. Digitar, organizar, conferir, entregar, receber, registrar, distribuir e movimentar documentos e/ou bens patrimoniais;
11. Apoiar os servidores nos assuntos relacionados à área de atuação;
12. Apoiar e dar suporte nos projetos de trabalho, seminários e eventos;

13. Realizar pesquisas em normativos e publicações especializadas com vistas ao fornecimento de informações aos servidores nos assuntos relacionados à área de atuação;
14. Apoiar na elaboração de materiais informativos relativos a área de atuação;
15. Auxiliar na guarda de correspondências e documentos de rotina;
16. Apoiar nos trabalhos de classificação, codificação, e catalogação de papéis e documentos;
17. Efetuar levantamentos diversos;
18. Manter sigilo e preservar as informações relacionadas as suas atividades;
19. Trabalhar em equipe e com ética profissional;
20. Utilizar o Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos (SGPE) e outros sistemas de governo;
21. Executar as demais atividades inerentes ao posto e necessárias ao bom desempenho do trabalho;
22. Utilizar crachá de identificação com o nome da empresa prestadora dos serviços.

De acordo com o que foi apresentado no documento, percebe-se que há uma maior concentração de atividades relacionadas ao apoio administrativo geral, ajudando os funcionários em sua área de atuação, trazendo informações relevantes, além de auxiliar na elaboração e formatação de documentos.

Ainda de acordo com o exposto, corroborando com o diretor entrevistado, as atribuições foram selecionadas com base na necessidade de estabelecer atividades de apoio que se alinhassem de maneira eficaz às responsabilidades inerentes aos servidores de carreira. A escolha dessas tarefas específicas é fundamentada na importância do servidor público em garantir a preservação da fé pública, um princípio essencial para a eficiência e credibilidade do serviço público. Dessa forma, as atribuições escolhidas foram consideradas para assegurar que atendam às demandas do serviço público.

Por outro lado, para buscar a visão dos terceirizados foi perguntado quais demandas eram inerentes a sua função dentro do cargo, em seu respectivo subsetor. O resultado foi colocado em quadro para melhor entendimento, como podemos ver abaixo:

**Quadro 5:** Atribuição realizada por entrevistado

ATRIBUIÇÃO	ENTREVISTADOS						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Prestar apoio administrativo nas áreas de administração, finanças, logística e de recursos humanos;	X	X	X	X	X	X	X
2. Prestar apoio administrativo em reuniões, compilando e transcrevendo os assuntos tratados;		X		X	X		
3. Organizar documentos e informações;	X	X	X	X	X	X	X
4. Atender servidores e visitantes, fornecendo e recebendo informações sobre serviços da unidade;						X	X
5. Atender chamados telefônicos internos e externos;	X					X	X
6. Realizar atendimento, triagem, encaminhamento ou prestação de informações básicas em assuntos relacionados à sua área de atuação;	X					X	X
7. Auxiliar na elaboração, transcrição e/ou formatação de relatórios, memorandos, ofícios e demais correspondências;		X		X	X		
8. Elaborar planilhas, levantamentos diversos e relatórios em Excel ou no correspondente do BR Office;		X		X			X
9. Operar microcomputadores e equipamentos de informática, digitando textos, criando e alimentando planilhas, e utilizar ou acessar outros aplicativos com vistas a produção de imagens e documentos;	X	X	X	X	X	X	X
10. Digitar, organizar, conferir, entregar, receber, registrar, distribuir e movimentar documentos e/ou bens patrimoniais;	X	X	X	X	X	X	X
11. Apoiar os servidores nos assuntos relacionados à área de atuação;		X		X			X
12. Apoiar e dar suporte nos projetos de trabalho, seminários e eventos;		X		X			
13. Realizar pesquisas em normativos e publicações especializadas com vistas ao fornecimento de informações aos servidores nos assuntos relacionados à área de atuação;	X					X	
14. Apoiar na elaboração de materiais informativos relativos a área de atuação;	X			X			
15. Auxiliar na guarda de correspondências e documentos de rotina;			X				
16. Apoiar nos trabalhos de classificação, codificação, e catalogação de papéis e documentos;			X			X	
17. Efetuar levantamentos diversos;	X	X	X	X	X	X	X
18. Manter sigilo e preservar as informações relacionadas as suas atividades;	X	X	X	X	X	X	X
19. Trabalhar em equipe e com ética profissional;	X	X	X	X	X	X	X
20. Utilizar o Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos (SGPE) e outros sistemas de governo;	X	X	X	X	X	X	X
21. Executar as demais atividades inerentes ao posto e necessárias ao bom desempenho do trabalho;	X	X	X	X	X	X	X
22. Utilizar crachá de identificação com o nome da empresa prestadora dos serviços.	X	X	X	X	X	X	X

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

O quadro mostra, de acordo com cada pessoa entrevistada, quais das atribuições ela realiza, baseando-se nas atribuições retiradas do edital de licitação. Podemos verificar que todos, mesmo ocupando o mesmo cargo, não realizam todas as atribuições presentes no documento.

Das 22 atribuições inerentes ao cargo de Apoio Administrativo II, a de número 18, que trata de manter sigilo, a de número 19, de trabalhar em equipe e com ética, a de número 21, relacionada ao bom desempenho do trabalho e a de número 22, de utilizar crachá de identificação serão desconsideradas para encontrar competências individuais necessárias para execução pois se trata de condições obrigatórias e não de atividades. Portanto, serão consideradas para análise as 18 atribuições restantes.

Dessas 18 atribuições, somente as de número 1, 3, 9, 10, 17 e 20 são realizadas por todos os funcionários, mostrando que embora exista um conjunto de atribuições compartilhadas, as demais podem variar significativamente entre os indivíduos que ocupam a mesma posição, refletindo na capacidade de desenvolvimento individual necessária para lidar com as demandas específicas de cada subsetor.

Um dos fatores abordados tanto com os terceirizados quanto na visão do diretor, em entrevista, foi o questionamento se conseguiriam trocar de atribuições com outro funcionário aleatório e realizá-las sem nenhuma dificuldade. Seis dos sete afirmaram que sem um treinamento antes não seriam capazes, um deles diz “algumas atribuições eu acredito que conseguiria, mas tem outras que eu nem faço ideia, precisaria de um treinamento”, o diretor concorda com essa questão na afirmação “todos tem competência de trocar de atribuições, porém, precisam de um treinamento antes”.

O diretor ressaltou em entrevista, que as competências necessárias para as atribuições estão relacionadas a responsabilidade, pontualidade, cumprimento de prazos, respeito, organização, trabalho em equipe e conhecimento técnico.

Em contraposto, os terceirizados apontaram que existem mais competências necessárias além das que foram informadas pelo diretor, conforme apontadas na tabela abaixo, que apresenta as competências que julgam necessárias juntamente do número de vezes que ela foi mencionada.

**Tabela 1:** Competência e quantidade mencionada

COMPETÊNCIA	QUANTIDADE
Adaptabilidade	4
Assumir riscos	3
Atenção	7
Autonomia	4
Boa comunicação	7
Comprometimento	5
Concentração	7
Conhecimento técnico	15
Criatividade	4
Flexibilidade	6
Habilidade no pacote office	6
Iniciativa	3
Objetividade	3
Organização	5
Pontualidade	1
Pró atividade	3
Raciocínio rápido	3
Responsabilidade	2
Trabalho em equipe	6

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

A tabela exibe as competências mencionadas pelos terceirizados em entrevista, oferecendo uma representação da quantidade de vezes com que foram mencionadas. Ao analisar a tabela, podemos perceber que para os terceirizados, a competência de maior importância é a de conhecimento técnico, que possibilita o básico para realização das atribuições. Vale destacar que pontualidade e responsabilidade, que foram mencionadas pelo diretor, foram as duas menos citadas pelos terceirizados com uma e duas repetições, respectivamente.

A fim de separar apenas uma competência considerada essencial para cada atribuição, foi aplicada a que mais se repetiu entre os entrevistados. O objetivo é fornecer uma visão mais direcionada, destacando qual a competência mais demandada em cada atribuição, conforme tabela 1. Vale ressaltar que, embora seja identificada apenas uma competência principal para cada atribuição, isso não remove o fato de existir outras competências relevantes para mesma atribuição, apenas destaca o que os entrevistados mais apontaram como prioridade.

**Quadro 6:** Principal competência por atribuição

ATRIBUIÇÃO	COMPETÊNCIA CONSIDERADA A PRINCIPAL PARA A REALIZAÇÃO DE CADA ATRIBUIÇÃO
1. Prestar apoio administrativo nas áreas de administração, finanças, logística e de recursos humanos;	Comprometimento
2. Prestar apoio administrativo em reuniões, compilando e transcrevendo os assuntos tratados;	Pró atividade
3. Organizar documentos e informações;	Organização
4. Atender servidores e visitantes, fornecendo e recebendo informações sobre serviços da unidade;	Boa comunicação
5. Atender chamados telefônicos internos e externos;	Boa comunicação
6. Realizar atendimento, triagem, encaminhamento ou prestação de informações básicas em assuntos relacionados à sua área de atuação;	Iniciativa
7. Auxiliar na elaboração, transcrição e/ou formatação de relatórios, memorandos, ofícios e demais correspondências;	Criatividade
8. Elaborar planilhas, levantamentos diversos e relatórios em Excel ou no correspondente do BR Office;	Habilidade no pacote Office
9. Operar microcomputadores e equipamentos de informática, digitando textos, criando e alimentando planilhas, e utilizar ou acessar outros aplicativos com vistas a produção de imagens e documentos;	Adaptabilidade
10. Digitar, organizar, conferir, entregar, receber, registrar, distribuir e movimentar documentos e/ou bens patrimoniais;	Flexibilidade
11. Apoiar os servidores nos assuntos relacionados à área de atuação;	Trabalho em equipe
12. Apoiar e dar suporte nos projetos de trabalho, seminários e eventos;	Raciocínio Rápido
13. Realizar pesquisas em normativos e publicações especializadas com vistas ao fornecimento de informações aos servidores nos assuntos relacionados à área de atuação;	Conhecimento técnico
14. Apoiar na elaboração de materiais informativos relativos a área de atuação;	Objetividade
15. Auxiliar na guarda de correspondências e documentos de rotina;	Organização
16. Apoiar nos trabalhos de classificação, codificação, e catalogação de papéis e documentos;	Atenção
17. Efetuar levantamentos diversos;	Conhecimento técnico
20. Utilizar o Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos (SGPE) e outros sistemas de governo;	Conhecimento técnico

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

As competências para cada atribuição foram definidas por grau de repetição, as que mais apareciam para cada uma foram consideradas como as principais. Conhecimento técnico foi a competência mais importante, pois apareceu como essencial em três atribuições diferentes, confirmando o esperado pelo gerente, que também colocou como uma prioridade.

Em entrevista com os terceirizados foi possível perceber uma variedade de competências tidas como necessárias, algumas ausentes ou pouco desenvolvidas entre eles e outras sempre presentes. Ao questionar o que sentiam falta para exercer com facilidade as demandas, surgiu em comum a habilidade de elaboração de textos formais, a necessidade de aprimoramento do pacote Office, especialmente o Excel, a comunicação eficaz, tratando da habilidade de se expressar de forma clara e objetiva, a criatividade, indicando a busca de sair do básico, o trabalho em equipe, apresentando a dificuldade que apresenta em realizar trabalhos que demandam atividades em conjunto e por fim, raciocínio rápido, referente a capacidade de pensar rápido para resolução de algum problema. A quantidade de vezes que cada competência foi mencionada está na tabela abaixo:

**Tabela 2:** Competência faltante e quantidade mencionada

COMPETÊNCIA	QUANTIDADE
Elaboração de textos formais	3
Domínio do pacote Office	4
Comunicação eficaz	2
Criatividade	2
Trabalho em equipe	1
Raciocínio rápido	3

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

Há um reconhecimento coletivo das limitações que apresentam. Fato que justifica a disparidade em funções exercidas dentro de um mesmo subsetor. Ao serem questionados se conseguiriam realizar as funções de outro funcionário terceirizado apenas um respondente informou positivamente, pois se considerava proativo e capaz de se adaptar rapidamente e assumir riscos. Os demais não conseguiriam sem um treinamento.

Em outro ponto de vista, ao perguntar para o diretor se ele considera as competências da equipe suficientes para realizar todas as atribuições a resposta obtida foi que “sim, entretanto é necessário treinamento”. Portanto, temos que tanto os funcionários terceirizados quanto o diretor percebem que o treinamento é fundamental para o aprimoramento das competências necessárias para realização das atribuições.

### **4.3 TREINAMENTO ATUAL PARA OS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS DO CARGO APOIO ADMINISTRATIVO II NA GEAFI: COMO FUNCIONA**

O propósito desse subitem é atender o objetivo específico “b) Conhecer como é o treinamento atual para os funcionários terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI”.

O atual treinamento se divide em duas etapas, uma inicial que mostra ao funcionário como é o sistema utilizado para gerenciamento de processos administrativos que permite a autuação, tramitação e inclusão de peças processuais e a última etapa que traz a atividade prática ensinada pelos próprios funcionários efetivados.

A primeira consiste em um treinamento online, estruturado e formalizado realizado pela Fundação Escola de Governo - ENA Brasil. Nele temos opções de acesso a diferentes cursos, disponibilizados mensalmente, alguns de caráter teórico como administração de conflitos, gestão por competências, desenvolvimento de gestores públicos, elaboração de termo de referência, editais e contratos e outros práticos como Excel básico, intermediário e avançado, matemática financeira com HP12C e o de sistema de gestão de processos eletrônicos. Sendo o último o obrigatório considerado como treinamento base dentro da GEAFI.

O curso é realizado após a contratação do funcionário, no próprio ambiente de trabalho e de acordo com a disponibilidade mensal. Tem a carga horária de 22h45 e é dividido em nove módulos correspondentes as funcionalidades do sistema usado no órgão. O funcionário tem no máximo 30 dias para finalizar o treinamento, sendo contemplado ao final com um certificado de conclusão.

Os materiais inerentes aos módulos são disponibilizados na medida que o curso vai avançando. Ao completar um módulo o próximo se torna disponível. A prova final conta com uma base de questões, todas sendo questões fechadas, que são sorteadas ao abrir o arquivo de avaliação, com três chances de execução, sendo considerada a maior nota. Os textos que foram utilizados de conteúdo podem ser abertos durante a prova, permitindo que haja consulta das respostas.

Esse curso serve como uma inicialização do funcionário ao ambiente de trabalho, permitindo que tenha uma ideia do sistema utilizado sem a parte prática do serviço diário. Ao finalizar o curso não há nenhum monitoramento, uma vez que obtém o certificado o treinamento é considerado realizado e finalizado.

Para a última etapa, depois do funcionário conhecer como é o sistema utilizado, é colocado para realizar algumas atividades simples ligadas a criação de processos,

organização de planilhas, conferência de peças e movimentação de documentos. Para isso o terceirizado é colocado junto a um funcionário efetivado para que aprenda como o processo é feito. Todas as informações obtidas são de forma informal e de acordo com a demanda do dia. Sempre que for solicitado algo novo para um funcionário terceirizado, o efetivado deve ensinar o passo a passo primeiro.

Não existe um padrão de treinamento, cada funcionário terceirizado recebe a instrução de acordo com a demanda que é passada. Cada subsetor apresenta demandas diferentes, portanto se o funcionário estiver alocado no subsetor da contabilidade, por exemplo, não receberá as mesmas instruções do terceirizado que está alocado no setor dos contratos.

Em relação ao monitoramento, um dos entrevistados, ao entrar no setor, recebeu instruções de suas demandas, porém, o efetivado responsável pela mentoria estava próximo de sua aposentadoria e na semana seguinte deixou o cargo, fazendo com que o terceirizado ficasse com todas suas atribuições e com uma experiência e conhecimento baixíssimos para a execução, tendo que recorrer ao gerente para sanar dúvidas de seu trabalho. Na equipe vigente, o monitoramento é feito diariamente, sempre disponíveis para o auxílio do terceirizado.

Em conversa com o diretor, houve um levantamento de necessidade antes de escolherem a forma que seria feita o treinamento. As determinações surgiram através de reuniões entre a equipe de trabalho gerencial a fim de verificar qual seriam as lacunas existentes. Esta etapa contou com informações que contribuíram para a personalização do treinamento de acordo com que cada subsetor precisava, decidido pelo gerente e seus subordinados.

A verificação é feita pelo próprio gerente, baseada no desempenho individual de cada terceirizado, analisando se as demandas passadas são bem executadas e se conseguem diminuir as tarefas dos funcionários efetivados, gerando maior eficiência na gerência. Essa forma de avaliação se dá pelo fato de futuramente existir a ideia de preencher todas as vagas com funcionários terceirizados.

Em relação ao custo desse treinamento, baseia-se apenas no tempo que o funcionário efetivado gasta, pois deve parar o que está fazendo para auxiliar o terceirizado na demanda.

#### **4.4 PERCEPÇÕES DOS TERCEIRIZADOS DO CARGO DE APOIO ADMINISTRATIVO II NA GEAFI EM RELAÇÃO AO TREINAMENTO ATUAL**

O propósito desse subitem é atender o objetivo específico “c) Investigar as percepções dos terceirizados do cargo de Apoio Administrativo II na GEAFI em relação ao treinamento atual”.

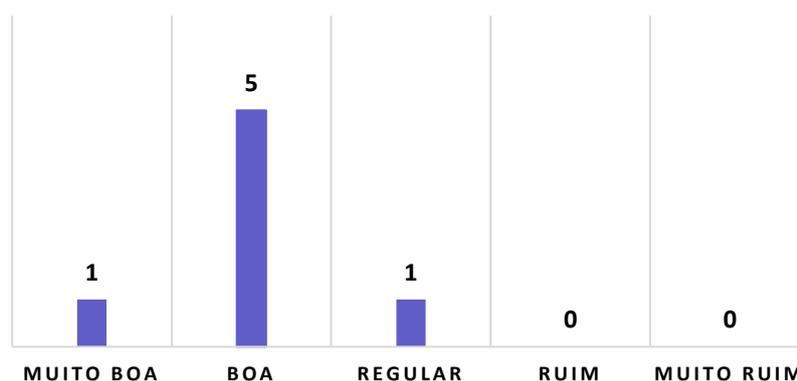
Como existem duas etapas de treinamento dentro da GEAFI (curso e ensinamentos diários), os tópicos serão separados para facilitar a identificação das percepções de acordo com a primeira e a última etapa do treinamento. Será levado em consideração as respostas obtidas em entrevista com os terceirizados, de acordo com as categorias de análise buscadas nas perguntas, se o treinamento está alinhado com as demandas, se é suficiente, se tem qualidade, se tem suporte, se contribui em algo e como que foi avaliado.

##### **4.4.1 Primeira etapa – Curso obrigatório**

Em entrevista com os terceirizados, de acordo com os dados dos sete respondentes o curso por apresentar um conteúdo muito básico e introdutório não se alinha totalmente com as demandas reais da GEAFI. Um dos respondentes informou que “o treinamento oferecido pelo o ENA não se encontra 100% alinhado com as demandas reais, uma vez que na GEAFI o trabalho é muito mais aprofundado e não fica preso apenas ao conteúdo básico apresentado pelo ENA”.

Portanto, em percepção dos dados informados as exigências do trabalho são mais complexas e aprofundadas, requerendo um nível de conhecimento, habilidades e atitudes que ultrapassam o conteúdo básico fornecido pela ENA. Portanto, o treinamento não é considerado suficiente, pois apresenta uma lacuna entre o que o curso oferece e as demandas de cada subsetor. Confirmado por outro respondente em “não é suficiente, pois boa parte das minhas atribuições foram concedidas com o tempo de trabalho e com a experiência adquirida”.

Em relação a qualidade, foi perguntado aos terceirizados o que achavam do curso em relação a um somatório geral incluindo de base os materiais oferecidos, a clareza de conteúdo e a facilidade do uso. De acordo com o gráfico abaixo:

**Figura 17:** Qualidade do curso segundo os terceirizados

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

Dos sete terceirizados entrevistados, cinco definiram a qualidade do treinamento como sendo boa, por se tratar um curso de curta duração, com bom conteúdo e de fácil entendimento, possibilitando que o funcionário organize seu próprio horário para a conclusão. Ao questionar a qualidade, um dos respondentes informou que “acho que os cursos são bons, porém apenas ensinam a usar o programa, conhecer suas funções. Falta algumas instruções a mais para ser muito bom”. O que respondeu que o curso é regular diz que “... o processo é muito básico, então não contribui tanto para os processos que tenho que trabalho no meu subsetor, se não fosse o material minha opinião seria outra”.

Portanto, através dos dados obtidos identificou-se que algumas expectativas não foram plenamente atendidas, tais como simples atividades diárias que necessitavam de apoio, visto que o material do curso se tratava de um processo fictício de nível muito básico, que serve apenas para apresentação das funções do sistema, sendo necessário, em certas situações, buscar instruções adicionais sobre os processos para a realização de determinadas tarefas.

Em relação ao suporte oferecido, todos os entrevistados informaram que o curso não oferece nenhuma mentoria adicional. Segundo eles, o material é disponibilizado e o participante realiza ao longo dos módulos um estudo por conta própria, e caso houver dúvida, consegue tirar apenas com outro colega de trabalho, caso esteja fazendo o curso ao mesmo tempo. Uma vez finalizado, só estaria disponível novamente em algum momento do ano, quando a lista de cursos mensais é disponibilizada, podendo estar ou não disponível no mês seguinte. O certificado é autenticado e pode ser acessado no site com o código de verificação.

Ao questionar da contribuição do curso para a carreira profissional do terceirizado, destaca-se não apenas o conhecimento teórico que servirá como base para realizar as

demandas futuras, mas também que o certificado agrega ao currículo por se tratar de um sistema usado na maioria dos órgãos públicos. Além disso, o curso oferece uma oportunidade ao terceirizado de desenvolver novas habilidades, proporcionando uma adaptabilidade a um novo recurso.

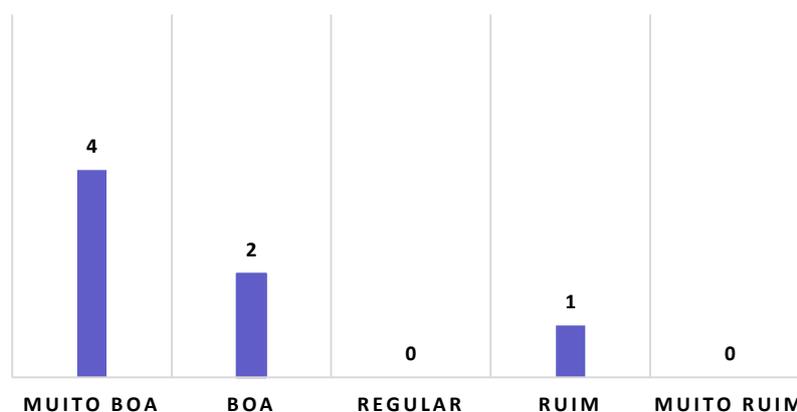
A avaliação do treinamento baseou-se na capacidade que o terceirizado teve ao utilizar o conteúdo do curso para realizar suas demandas corretamente. No entanto, informaram que enfrentaram algumas dificuldades iniciais e tiveram que solicitar apoio a um funcionário efetivado, visto que as demandas reais eram muito mais complexas que o processo base utilizado no curso, como dito por um dos respondentes “acabei aprofundando com os funcionários os aprendizados básicos do curso do ENA”.

#### 4.4.2 Última etapa – Ensino pelos funcionários efetivados

Em relação ao treinamento passado pelos funcionários efetivados, todos os sete entrevistados relatam que os ensinamentos passados por eles estão totalmente alinhados as demandas de cada subsetor, visto que aprenderão exatamente o que deve ser feito no trabalho. Portanto, os entrevistados consideram que o conteúdo do treinamento é suficiente para o cotidiano.

Tratando da qualidade, foi perguntado aos sete terceirizados o que achavam do que é passado pelos funcionários efetivados em relação a um somatório geral incluindo de base a comunicação, a experiência no ensino e o conteúdo prático. De acordo com o gráfico abaixo:

**Figura 18:** Qualidade do ensino dos efetivados segundo os terceirizados



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A qualidade apontada por quatro dos sete entrevistados é considerada muito boa, pois reflete diretamente no que está sendo ministrado. O método de treinamento prático, ensinado por alguém experiente permite ao terceirizado o sentimento de importância dentro do órgão, visto que está tendo a oportunidade de compartilhar experiências com um funcionário já consolidado. Segundo um dos entrevistados “muito bom aprender com quem tem experiência e sabe como compartilha-la, com certeza aprendi bastante”.

Os que avaliaram como boa, trouxeram algumas críticas ao funcionário efetivado que ensinou. Um dos entrevistados disse que “aprendi bastante, isso não posso negar, porém, algumas vezes parecia que faltava um pouco de vontade”. Em relação a experiência e o conteúdo de quem ensinava, não tinha nada a reclamar.

Já em contraposto, tivemos um respondente que avaliou como ruim, fato se deu por ter tido uma experiência negativa com o funcionário que estava ministrando o treinamento. Segundo ele, o funcionário estava na transição para a aposentadoria, então o prazo para ensinar todo o trabalho era praticamente uma semana. Afirmou em entrevista que “o funcionário estava saindo da empresa, passou alguns serviços dele bem por cima, quando eu fiquei com dúvida e não sabia fazer, ele (o funcionário) já não estava mais trabalhando aqui, então tive que me virar e aprender sozinho”.

Quanto ao suporte, todos os respondentes concordam que a equipe atual consegue tirar todas as dúvidas quando necessárias, inclusive o respondente que avaliou o treinamento que recebeu como ruim. Uma das respostas foi que achou “excelente, pois sempre minhas dúvidas eram sanadas e todo novo desafio era muito bem explicado e sempre acompanhado para evitar qualquer erro”. O fator de trabalhar ao lado de um funcionário efetivado permite que estejam sempre presentes em caso de dúvidas pontuais.

No que diz respeito a contribuição, os sete respondentes acreditam que os aprendizados tirados com os funcionários efetivados vão agregar bastante tanto no desempenho profissional quanto pessoal. Um dos respondentes traz que “agrega conhecimento profissional, tanto adquirindo informações técnicas quanto o desenvolvimento da comunicação e do trabalho em equipe”.

A avaliação deu-se também na capacidade que o terceirizado tem de realizar suas atividades. Porém, em contraposto ao curso, os entrevistados afirmaram que se sentem mais confiantes nas suas atribuições pois tiveram o contato prático e direto, em passo a passo, do que fazer. Segundo um deles “consigo realizar tudo que preciso e quando tenho dúvida, sei que vai ter alguém ali para me auxiliar”.

## **4.5 PONTOS FORTES E FRACOS NO ATUAL TREINAMENTO**

O propósito desse subitem é atender o objetivo específico “d) Identificar pontos fortes e fracos no atual treinamento”.

Por se tratar de um treinamento com duas etapas, os tópicos serão separados para facilitar a identificação das percepções de acordo com a primeira e a última etapa do treinamento. As categorias de análise utilizadas são relacionadas a conteúdo,

### **4.5.1 Primeira etapa – Curso obrigatório**

Ao questionar sobre o que é fundamental no curso, o diretor informou que é o fator introdutório do funcionário terceirizado ao ambiente de trabalho, pois permite ter a ciência básica de como é o sistema, aprendendo de forma simplificada para garantir uma base para futuros desenvolvimentos. Ainda afirma que “é importante para o funcionário entender o que fazemos, aprendendo a usar o sistema antes de qualquer coisa, por isso entendo que é fundamental passar por isso primeiro, para depois encaminhar demandas mais complexas”.

Segundo ele, esse processo introdutório não apenas proporciona ao funcionário terceirizado uma visão clara do ambiente de trabalho, mas também desempenha a construção de uma base para seu desenvolvimento futuro. Afirma em entrevista que “conhecer o sistema, de maneira simplificada e gradual, é uma etapa essencial para garantir que o colaborador compreenda as operações básicas e adquira as habilidades”.

Já para o funcionário terceirizado, além do destaque do diretor, dois fatores são considerados fundamentais no curso, sendo a simplicidade das aulas e a clareza de informações que o curso proporciona. Segundo relatos de um dos entrevistados as imagens que o curso oferece desempenham um papel essencial, permitindo que a apresentação do conteúdo seja de maneira bem clara e objetiva.

De acordo com os terceirizados, esses elementos não só simplificam o processo de aprendizagem, como também contribuem para uma compreensão mais efetiva dos conceitos, permitindo que tenham uma base sólida para partir para a próxima etapa do treinamento.

Ao separar as informações dos entrevistados, foram levantadas categorias de análise relacionadas a qualidade do conteúdo, ao alinhamento as demandas, a duração do curso, a suficiência e o suporte pós curso, para identificar os pontos negativos e positivos da primeira etapa do treinamento, tanto na visão do diretor quanto na visão dos terceirizados, mostrados no quadro abaixo:

**Quadro 7:** Pontos positivos e negativos do curso

CATEGORIA DE ANÁLISE	DIRETOR		TERCEIRIZADOS	
	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
QUANTO A QUALIDADE DO CONTEÚDO	Rico em informação	-	Fácilidade no uso, clareza de informações, materiais bem detalhados	Conteúdo muito básico e introdutório, falta de interatividade, pouco conteúdo prático
QUANTO AO ALINHAMENTO A DEMANDA	Satisfaz a maioria das demandas	Algumas demandas exigem um auxílio	Introdução ao sistema	Não atende totalmente as demandas mais complexas
QUANTO A DURAÇÃO DO CURSO	Curso com bom tempo de duração, permitindo que a conclusão seja rápida	-	Curso com rápida duração, permite realizar tudo sem esperar prazos, flexibilidade no horário	-
QUANTO A SUFICIÊNCIA	Suficiente, pois permite uma boa base	-	-	Não é suficiente, apenas introdutório
QUANTO AO PÓS CURSO	-	Falta de supervisão	Certificado acrescenta ao currículo	Não tem suporte, o curso se encerra após a obtenção do certificado

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

Quanto a qualidade do conteúdo, o diretor, que não tem contato com o curso, considera apenas pontos positivos, informando que é um material rico em informação. Em contraposto, temos a visão dos funcionários terceirizados, que obrigatoriamente passam pelo treinamento. Em pontos positivos destacam a facilidade do uso, a clareza das informações e os materiais bem detalhados, contudo, diferente do diretor, apresentam pontos negativos tratando de o nível do conteúdo ser muito básico e introdutório, a falta de interatividade durante o curso e a pouca quantidade de conteúdo prático.

Quanto ao alinhamento a demanda, o diretor considera que o curso é suficiente para satisfazer a maioria das demandas estipuladas, porém como ponto negativo estão as demais demandas que não são finalizadas sem um auxílio externo de um funcionário efetivado. Na visão dos terceirizados temos o oposto do que o diretor traz, pois consideram como ponto positivo ser um curso introdutório, que permite criar uma base para utilização do sistema e como ponto negativo que não atende totalmente as demandas mais complexas.

Quanto a duração do curso tanto o diretor quanto os funcionários terceirizados só encontram pontos positivos, onde apresentam um consenso nas informações. Ambos destacam o tempo de duração do curso, por se tratar de um curso rápido, quem está recebendo o treinamento consegue concluir rapidamente para se encontrar livre e capacitado para realizar outras atribuições. Os funcionários terceirizados apontam, ainda, que o curso permite ser terminado tudo em sequência e destacam que não existe uma data estipulada para partir para o próximo módulo, assim que um foi finalizado, o outro já se encontra disponível, o que permite que não haja tempo vago. Outro fator mencionado foi a flexibilidade no horário que o terceirizado pode ter, escolhendo a melhor hora para realizar o curso.

Quanto a suficiência, obtemos mais uma divergência entre diretor e terceirizados, onde pela visão do superior só há pontos positivos enquanto os funcionários encontram pontos negativos. Pela visão do diretor, o curso é suficiente para atender as demandas pois oferece uma boa base para o terceirizado, o que permitirá que em trabalhos futuros ele saiba por qual caminho ir. Já pela visão dos terceirizados, consideram que o curso sozinho não é suficiente, e sim apenas introdutório, necessitando de auxílios para realização de suas atribuições.

Quanto ao pós curso temos um consenso entre as duas visões. O diretor informa que o curso não apresenta supervisão nenhuma, onde o terceirizado pode fazer o que desejar, como igual citado anteriormente, utilizar os documentos disponibilizados pelo

curso ou pesquisas na internet para usar de apoio durante a prova, não considerando o conhecimento adquirido. Em visão do terceirizado, completa o que foi dito com a questão do suporte que o curso não oferece, ao ser finalizado com a obtenção do certificado, o funcionário não consegue mais acessar os documentos, visto que os módulos são fechados. Como ponto positivo, destacam a obtenção do certificado de conclusão, e afirmam que o documento é bom para acrescentar ao currículo.

Portanto, em duas visões diferentes obtemos divergências em pontos quanto a qualidade do conteúdo, quanto ao alinhamento a demanda e quanto a suficiência do curso. Isso mostra que o diretor apresenta uma visão de fora aonde o curso é suficiente para que o funcionário realize suas atribuições, e os terceirizados, na prática, apontam que sentem algumas dificuldades para realização das demandas somente com o curso.

Ao questionar os funcionários terceirizados sobre o que mudariam no curso para que atendessem suas necessidades, as sugestões destacam a importância de um aprofundamento e personalização do conteúdo, a implementação de atividades práticas, a integração de processos reais e uma abordagem mais focada nas demandas específicas para aprimorar o curso introdutório, garantindo um alinhamento às necessidades individuais e organizacionais.

#### **4.5.2 Última etapa – Ensino pelos funcionários efetivados**

Frente a última etapa do treinamento, que é o ensino pelos funcionários efetivados, os entrevistados levantaram pontos que consideram fundamentais nesse processo. O diretor aponta que é o “acompanhamento dos servidores de carreira nas tarefas diárias, efetuando as orientações e correções nas atividades realizadas pelos terceirizados”. Ele acredita que se não houvesse esse acompanhamento, os funcionários teriam muito mais dificuldade em realizar suas atribuições.

O funcionário terceirizado confirma o que foi dito pelo diretor e ainda completa com o fator de ensino feito no passo a passo e a possibilidade de desenvolvimento próprio por conta do compartilhamento de conhecimentos. Um dos respondentes afirma que “o fundamental é ter o apoio durante a execução de um trabalho que tenho algumas dúvidas” e outro completa o que foi dito com “...já aconteceu de durante uma atribuição eu ensinar um outro jeito de fazer uma planilha do Excel, que o efetivado não conhecia”, comprovando que existe uma troca importante de informações.

Para levantar os pontos negativos e positivos, as categorias de análise se basearam no alinhamento do treinamento com a demanda (se é suficiente), na qualidade

(comunicação, experiência no ensino e o conteúdo prático), o suporte oferecido e a contribuição para a carreira. Os dados obtidos tanto do diretor quanto dos terceirizados podem ser observados no quadro abaixo:

**Quadro 8:** Pontos positivos e negativos do treinamento pelo efetivado

CATEGORIA DE ANÁLISE	DIRETOR		TERCEIRIZADOS	
	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
QUANTO AO ALINHAMENTO A DEMANDA	Totalmente alinhado	-	Totalmente alinhado	-
QUANTO A QUALIDADE	Funcionários experientes, conteúdo completo, desenvolve o trabalho em equipe	Sem estruturação	Ensino muito bom, demandas reais, possibilidade de compartilhar conhecimentos	Sem estruturação, falta de padronização, desigualdade nas oportunidades de aprendizado, variação de experiência por funcionário
QUANTO AO SUPORTE	Funcionários sempre dispostos para tirar dúvidas, apoio de todos durante o expediente	-	Suporte a qualquer momento, sempre disponíveis para ajudar	Risco do funcionário responsável pelo treinamento se ausentar
QUANTO A CONTRIBUIÇÃO PARA A CARREIRA	Acesso a diferentes perspectivas	-	Desenvolvimento contínuo, capacitação	-

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

Quanto ao alinhamento a demanda tanto o diretor quanto os funcionários concordam que o treinamento atende completamente o quesito, adotando isso como ponto positivo. O diretor afirma que “o treinamento obrigatoriamente vai atender as demandas, visto que são atividades de apoio ao próprio efetivado, então as demandas aparecem e eles ensinam”. Os terceirizados compartilham da mesma opinião do diretor e não apontam nenhum ponto negativo nesse quesito.

Quanto a qualidade do curso, foram encontrados pontos positivos e negativos pelas duas partes, diretor e terceirizados. O primeiro identificou como positivo o fato de os funcionários serem experientes, com grande domínio do conteúdo, apresentando para quem está sendo treinado um treinamento completo, além de desenvolver a prática do trabalho em equipe. Os terceirizados comentaram sobre o ensino ser muito bom, tratar de demandas reais, diferente do curso, e a possibilidade de compartilhar conhecimentos.

Em contraposto, há pontos negativos levantados, para o diretor e o terceirizado, o treinamento carece de uma estruturação. O funcionário também destaca que sente falta de uma padronização, pois retrata que cada funcionário recebe um treinamento diferente, gerando uma desigualdade nas oportunidades do aprendizado, além de receber uma experiência diferente por funcionário efetivado, visto que nem sempre o mais antigo é o que melhor ensina.

Quanto ao suporte todos os entrevistados elogiaram e elencaram como pontos positivos a disponibilidade do funcionário quando surgem dúvidas durante as demandas diárias. O apoio dado é destacado tanto pelo diretor quanto pelo terceirizado, em uma das entrevistas, um dos respondentes afirma que “o suporte é ótimo pelo fato de estarem sempre na mesa ao lado para ajudar quando preciso”. Contudo, um dos terceirizados apontou que o ponto negativo a ser considerado é o risco que gera no treinamento caso um dos efetivados se ausente, fazendo com que tenha um dia perdido de trabalho, visto que o responsável pelo treinamento não está.

Quanto a contribuição para a carreira ambos encontram apenas pontos positivos, o diretor destaca o acesso que o terceirizado tem a diferentes perspectivas e experiências. Enquanto isso, os terceirizados reconhecem a oportunidade de desenvolvimento contínuo e a capacitação como pontos principais.

Portanto, em duas visões diferentes obtemos mais convergências do que divergências. Tanto o funcionário terceirizado quanto o diretor percebem que o ensinamento dos efetivados estão muito bem alinhados com as demandas, que o suporte

oferecido também é fundamental e que com certeza o treinamento contribui para a carreira do terceirizado, visto que proporciona um desenvolvimento dentro da empresa.

Ao questionar aos entrevistados sobre o que mudariam no atual treinamento para que os pontos negativos sejam melhorados, as principais sugestões se voltaram a criação de um treinamento em rotação pelos subsetores e um treinamento geral em equipe, para que todos entendam as atribuições dos outros terceirizados.

#### **4.6 SUGESTÃO DE MELHORIAS NO ATUAL TREINAMENTO PARA OS TERCEIRIZADOS DO CARGO APOIO ADMINISTRATIVO II NA GEAFI**

O propósito desse subitem é atender o objetivo específico “e) Sugerir melhorias no atual treinamento para os terceirizados do cargo Apoio Administrativo II na GEAFI”.

Para melhor entendimento foi dividido em primeira etapa e segunda etapa do treinamento, onde para cada uma foram sugeridas propostas de melhoria.

##### **4.6.1 Para a primeira etapa – Curso obrigatório**

A fim de sugerir melhorias para a primeira etapa do treinamento foi levado em consideração as visões negativas dos entrevistados em relação a cada categoria de análise buscada.

###### **4.6.1.1 Quanto ao conteúdo**

A primeira sugestão se dá no aprimoramento do conteúdo do curso, trazendo alguns processos que simulem a realidade da GEAFI. Isso resultaria na inclusão de módulos que apresentem processos práticos relacionados ao ambiente de trabalho, incorporando, com desafios reais, a teoria aplicada no curso. Dessa forma, os terceirizados poderão apresentar uma compreensão mais aprofundada e prática na hora da execução de suas atribuições.

Esse aprimoramento pode ser feito através da criação de cenários que representem os desafios diários dos terceirizados. Além disso, a introdução de estudos de caso, simulações e atividades práticas, orientadas por profissionais experientes da GEAFI, proporcionará aos terceirizados uma base mais sólida e consolidada.

A próxima sugestão vem com a implementação de elementos interativos durante o curso, como *quiz* entre os participantes, premiando o que mais acertou e espaços em fóruns para discussão. A interatividade proporciona um engajamento maior dos

funcionários, uma vez que podem através dos conceitos obtidos de forma teórica, realizar uma troca de informação com outros alunos.

A terceira sugestão para o conteúdo é a inclusão de questões práticas, como exercícios aplicados e simulados, sem obtenção de nota, que possam ser realizados ao longo do curso, desde que sejam sem consulta ao material. Isso reforçará a aplicação prática e proporcionará uma oportunidade de aprimoramento dos funcionários. Com isso, obteremos uma maior qualidade nos resultados devido a um preparo para situações reais.

#### 4.6.1.2 Quanto ao alinhamento a demanda

A primeira sugestão para garantir um alinhamento é a realização de um mapeamento de demandas comparando com os módulos do curso. Isso pode envolver a reunião de servidores efetivados, tais como o diretor e os gerentes, junto até com os funcionários terceirizados para identificar quais são as demandas mais complexas da GEAFI, para realizar uma comparação detalhada com os módulos existentes do curso. Com isso, garante não apenas as demandas básicas e introdutórias, mas também aquelas que exigem uma maior capacitação do funcionário terceirizado.

Outra sugestão se dá na criação de módulos personalizados em trilhas de aprendizagem adaptadas às necessidades individuais dos colaboradores. Uma abordagem personalizada poderia aumentar a eficácia do treinamento, tornando-o mais direcionado às demandas específicas de cada função, e, assim, tornando o aprendizado mais relevante e aplicável.

Para a criação desses módulos, deve-se levar em consideração as demandas específicas de cada função, adaptando o conteúdo do curso de acordo com as habilidades e responsabilidades de cada terceirizado. Isso significa que, em vez de oferecer um treinamento genérico, os funcionários receberiam um conjunto de módulos mais direcionados e relevantes para as suas funções específicas.

Por fim, a última sugestão quanto ao alinhamento de demanda se dá por uma abordagem mais focada especificamente para cada setor. Para isso, seriam feitos ajustes no conteúdo do curso para que este atendesse de maneira mais precisa às exigências e de suas respectivas áreas, tornando a formação ainda mais relevante e aplicável no contexto de suas funções diárias, visto que cada terceirizado conseguiria realizar o curso exatamente do seu subsetor.

#### 4.6.1.3 Quanto a suficiência

A primeira sugestão é a implementação de uma avaliação de competências antes e depois do curso. Na primeira avaliação, esta sendo antecipada, será medida as competências que são requisitos para a conclusão do curso, o participante conseguirá perceber através de uma linha base para uma avaliação do progresso ao longo do curso. Pode ser feita através de questionários ou testes que abordem competências que o curso visa aprimorar.

Para a avaliação depois do curso, teremos um quadro comparativo entre as competências que foram exigidas no começo com as que foram adquiridas durante o curso, fazendo com que o participante consiga compreender qual foi sua evolução no âmbito profissional. Isso proporciona um indicador do crescimento profissional do participante.

A última sugestão é a inclusão de módulos relacionados ao desenvolvimento profissional na área de atuação. Esses módulos permitem um aprofundamento em temas mais avançados, como formas de estratégia para lidar com situações adversas com o objetivo de aprimorar o desempenho dentro do ambiente da gerência. Isso permitirá, ao longo do tempo, a garantia que o terceirizado estará preparado para enfrentar desafios mais complexos em suas atribuições.

Essa ampliação pode ser feita com a adição de assuntos que tratem de gestão de conflitos e resoluções de problemas, gestões de mudança, tomada de decisão, negociação, desenvolvimento de equipes etc., visando um desenvolvimento contínuo dos terceirizado.

#### 4.6.1.4 Quanto ao pós curso

A sugestão ao pós curso está relacionada a um sistema que permite a avaliação do aprendizado do terceirizado, abordando desde a qualidade do conteúdo quanto a eficácia dos métodos. Nesse modelo de feedback, é aconselhável que o curso também dê um retorno ao participante além da nota final, abordando e apresentando a evolução durante o programa de treinamento. Isso pode ser feito de forma simples, utilizando uma pesquisa de satisfação, sistema de classificação, tabelas de auto avaliação ou até fóruns de discussão.

Outra sugestão é o acesso contínuo aos materiais através de um banco de dados, visto que com o passar do tempo o participante poderá esquecer algum detalhe que foi apresentado durante o curso. Poder revisar o material junto das aulas permite que o terceirizado tenha uma forma de aprendizado autônoma, conferindo o material sempre

que estiver com dúvida, além de ter uma espécie de “passo a passo” do processo sempre que precisar realizar alguma atribuição. Portanto, deixar liberado o acesso ao curso ou uma opção de *download* para que o próprio participante possa fazer um controle disso.

#### **4.6.2 Para a segunda etapa - Ensino pelos funcionários efetivados**

A fim de sugerir melhorias para a primeira etapa do treinamento foi levado em consideração as visões negativas dos entrevistados em relação a cada categoria de análise buscada.

##### **4.6.2.1 Quanto a qualidade**

Para a qualidade do curso, a primeira sugestão se dá num treinamento de capacitação dos funcionários efetivados para que estejam aptos a treinar algum funcionário terceirizado. Isso assegurará que quem está treinando possuam habilidades de comunicação para passar uma boa experiência a quem está aprendendo. Para o primeiro momento, deve ser feito uma identificação de possíveis treinadores, que apresentem boa comunicação e conhecimento e após selecionados seriam colocados em programas de mentorias, onde podem obter conhecimento e experiência.

A segunda sugestão é um treinamento dividido em subsetores, onde será elencado um funcionário efetivado para cada, isso proporciona ao funcionário terceirizado estar preparado para realizar a demanda exatamente alinhada as suas atribuições. Após os funcionários estarem selecionados e capacitados para ministrar um treinamento, será feita uma divisão onde cada efetivado será responsável por seu subsetor, garantindo que o terceirizado aprenderá de forma exata a demanda requerida.

Outra sugestão é um sistema de rotatividade 360 dos funcionários terceirizados, para que todos tenham a oportunidade de aprender todas as demandas da GEAFI. Isso além de garantir um conhecimento vasto, permite que todos tenham a mesma experiência com determinado mentor, evitando que um funcionário X tenha uma boa vivência enquanto o funcionário Y esteve em contato com um efetivado que não sabe ensinar. Esse sistema pode ser feito semestralmente, para garantir que o funcionário passe por todos os treinamentos dos diferentes efetivados e subsetores, garantindo que todos tenham a mesma experiência.

Outra sugestão é a padronização e a formalização do treinamento. A criação de manuais, guias e materiais didáticos que apresentem estruturalmente o formato do treinamento. Assim, todos os funcionários terão acesso as mesmas informações, podendo

aprender de forma autônoma, obtendo igualmente a experiência de todos os terceirizados, independente de quem conduza o treinamento.

Por fim, a última sugestão são programas de treinamento em equipe, unindo o terceirizado com o efetivado. Esse programa permite uma colaboração e compartilhamento de conhecimentos, facilitando a compreensão das demandas da GEAFI, além de enriquecer a experiência de aprendizado de todos. Pode ser feito através de apresentações em salas de reunião com um mentor e conteúdos práticos, garantindo interação e crescimento profissional.

#### 4.6.2.2 Quanto ao suporte

A sugestão ao suporte se dá pela criação de materiais que permitam ao funcionário terceirizado acesso ao treinamento mesmo que o efetivado esteja ausente, seja por motivos de atestado ou de férias. Os materiais estão relacionados a criação de vídeo aulas, criação de manuais contendo o passo a passo e o registro de treinamentos anteriores. Esses materiais estariam armazenados em pastas da rede, onde todos têm acesso, separados por subsetores.

Para as vídeo aulas, é recomendado a criação de vídeos tutoriais que abordem tópicos essenciais para a realização das demandas do respectivo subsetor. Os vídeos servem como uma fonte de informações que podem ser acessadas sempre que necessário, mesmo na ausência do efetivado. Os vídeos podem ser gravados por meio de algum aplicativo que capture a tela de quem está ministrando, além de ter a narração por cima explicando o passo a passo. Pode ser feito separado por demandas, armazenando em uma pasta na rede da organização.

Para o guia de passo a passo, manuais detalhados permitem uma referência rápida oferecendo uma clareza momentânea para que os terceirizados possam enfrentar as dúvidas durante suas demandas diárias. Os materiais podem ser tanto impressos, esses armazenados no ambiente de trabalho, quanto digitais, armazenados no sistema, desde que estejam de fácil acesso e entendimento.

Para o registro de treinamentos anteriores, manter guardado tanto vídeos quanto materiais antigos permitem a criação de um banco de dados com informações relevantes, garantindo que o funcionário terceirizado possam revisitar os materiais para sanar qualquer eventual dúvida. Esses também separados de acordo com temas e atribuições.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme dados apresentados, foi possível perceber que existe uma necessidade de aprimoramento no treinamento atual para os funcionários terceirizados do cargo Apoio Administrativo II dentro da GEAFI, na Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina. A comprovação se deu pelos relatos obtidos em entrevistas, em que os funcionários afirmam não se sentirem competentes para realizar todas as demandas propostas sem um treinamento.

Os objetivos específicos foram concluídos com êxito, visto que os resultados obtidos nas entrevistas e na análise documental proporcionaram uma compreensão das necessidades e percepções dos funcionários terceirizados. Essa abordagem permitiu identificar gargalos e oportunidades de aprimoramento no atual treinamento.

Com isso posto e após a identificação das demandas e respectivas competências inerentes aos terceirizados pela GEAFI, relativo ao primeiro objetivo específico, o conhecimento do atual treinamento, relativo ao segundo objetivo específico, a investigação das percepções dos terceirizados quanto ao treinamento, relativo ao terceiro objetivo específico e a identificação dos pontos fortes e fracos do atual treinamento, relativo ao quarto objetivo específico, foi possível concluir o quinto e último objetivo específico, ou seja, sugerir melhorias no atual treinamento dos terceirizados da GEAFI do cargo em questão.

Ao entender as necessidades levantadas pelos terceirizados foi possível sugerir melhorias tanto para a primeira etapa do treinamento, referente ao curso obrigatório, quanto para a última etapa, referente aos ensinamentos de funcionários efetivados. As sugestões foram baseadas nas categorias de análise relativos ao conteúdo do treinamento, ao alinhamento as demandas reais da GEAFI, ao nível de suficiência do treinamento, ao pós curso, a qualidade do material e ao suporte oferecido.

Recomenda-se que as sugestões sejam implementadas de maneira abrangente, permitindo aprofundar a essência do programa de treinamento existente, levando em consideração as lacunas obtidas pela visão de quem está passando pelo treinamento e sistemática na execução estruturada e organizada do treinamento, obtendo uma cultura de melhoria contínua, contando com um monitoramento ao longo do tempo.

No entanto, na pesquisa não foi feita a proposta aprofundada de um treinamento para o cargo em questão, de modo que pode haver trabalhos futuros com o intuito de propor detalhadamente um treinamento.

## REFERÊNCIAS

- BRAGA, M. Treinamento e desenvolvimento: confira 10 vantagens de capacitar sua equipe. Disponível em: <https://blog.reachr.com.br/treinamento-e-desenvolvimento/>. Acesso em: 12/10/2023
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público – RSP, Brasília*, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Gestão de Competências e gestão de desempenho humano: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15. Jan/Mar 2001
- Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). Secretaria de Gestão Pública (Segep). Guia de gestão da capacitação por competências. 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/594>. Acesso em: <28/09/2023>.
- CAPELLA, F. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. Florianópolis, 2019.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006
- CARVALHO, A.I.; VIEIRA, A.S.; BRUNO, F.; MOTTA, J.I.J; BARONI, M.; MACDOWELL, M.C.; SALGADO, R.; CÔRTEZ, S.C. Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idaberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COCKERILL, T. The king of competence for rapid change. In: Mabey, C.; Iles, P. (Orgs.) *Managing Learning*. London: Routledge, 1994, p. 70-76.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2020). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- DIAS. Treinamento e Desenvolvimento: o que é, como fazer e tipos. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento>. Acesso em: 12/10/2023.
- DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educ. rev.*, Curitiba, n. 24, p. 213-225, Dez. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>. Acesso em: 30 out. 2023.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*. São Paulo: Atlas. 2017
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, Ed. Especial, p. 183-196, 2001.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2019). *How to Design and Evaluate Research in Education*. McGraw-Hill Education.
- FRASER, M. T. D; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, Ribeirão Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, Ago. 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004> . Acesso em 30 out. 2023.
- GIL Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A .C. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2011.

MANUS, Pedro Paulo T. Direito do Trabalho Aplicação da Norma Trabalhista, Dinâmica do Contrato de Trabalho, Trabalho da Mulher e do Menor, Negociação em Conflitos Coletivos, Salários, Direito de Greve, Direito Sindical, Direito constitucional do Trabalho. 11 ed. São Paulo: Atlas -S.A., 2007

MARCHI, Marisa Oliveira de; SOUZA, Thiago Menezes; CARVALHO, Maria Balbina de. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS. Cadernos de Graduação, Aracaju, v. 1, n. 16, p. 29-40, mar. 2013. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/230427293.pdf>. Acesso em: 12/10/2023.

MARCONDES, José Sérgio (11 de maio de 2020). Terceirização: O que é, Conceito, Objetivos, Como Funciona. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada. Acessado em 28/10/2023.

MARTINS, Sérgio Pinto. A Terceirização e o direito do trabalho. São Paulo: Atlas, 2001.

MIRANDA, M. Treinamento Corporativo: saiba o porquê de desenvolver pessoas! Disponível em: <https://qrpoint.io/blog/treinamento-corporativo/>. Acesso em: 18/10/2023.

OLIVEIRA, Alessandra. Métodos e estratégias de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Palhoça, 2015.

OLIVEIRA, Aristeu de. Manual de Descrição de Cargos e Salários. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 485 p.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. RAUSP Management Journal, v. 33, n. 3, p. 83-91, 1998.

PATTON, M. Q. Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2015.

Picchiai, Djair. Competências Organizacionais, Gerenciais e Individuais: Conceitos e Discussões no Setor Público. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p. 73-89, 2010 (set/dez).

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. Manual e terceirização. 9. ed. São Paulo: STS, 1998

REZENDE, Ricardo. Direito do Trabalho: Esquemático. 4º ed. rev. atual. e ampli. São Paulo: Método, 2014.

ROMAR, Carla Teresa Martins. Direito do Trabalho Esquemático. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SACRISTÁN, José Gimeno et al. Educar por Competências: O que Há de Novo? Porto Alegre: Artmed, 2011. 264p.

SENGE, P. A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. Editora BestSeller, 2020.

SILVA, Fernando. Terceirização de Serviços. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

Silveira, A. D. (2017). Gestão de Riscos da Terceirização. (2ª ed.). Porto Alegre: Badejo Editorial.

WRASSE, Daniele Canicio da Silva. Treinamento & Desenvolvimento: um guia direcionado ao Business Partner segundo a ótica da Brognoli Negócios Imobiliários. 2022. TCC (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

YIN, R. K. Case study research and applications: Design and methods. 6th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de pesquisa. 2ª ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

ZARIFIAN, P. Objetivo Competência: por uma nova lógica, tradução Trylinsk, M.H.CV. São Paulo: Atlas, 2008.

**APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para diretor**

1 QUAIS SÃO AS ATRIBUIÇÕES HOJE DOS TERCEIRIZADOS NO SETOR DE CONTRATOS DA GEAFI? E DO FINANCEIRO? E DA CONTABILIDADE?

2 POR QUE FORAM ESCOLHIDAS ESSAS ATRIBUIÇÕES?

3 TEM ALGUMA ATRIBUIÇÃO QUE TA NO CONTRATO QUE ELES NÃO FAZEM? OU VICE VERSA

4 QUAIS COMPETÊNCIAS VOCÊ ESPERA QUE AS PESSOAS TENHAM PARA REALIZAR CADA UMA DAS ATRIBUIÇÕES? POR QUÊ?

5 VOCÊ ACHA QUE A EQUIPE ATUAL TEM COMPETÊNCIA SUFICIENTE CASO SEJA NECESSÁRIO TROCAR OS TERCEIRIZADOS DE SUBSETOR? POR QUÊ?

6 EXISTE ALGUMA COMPETÊNCIA QUE VOCÊ ACHA QUE NÃO É NECESSÁRIA E ESTA SENDO CONSIDERADA? OU ALGUMA QUE É NECESSÁRIA E NINGUEM TEM?

7 COMO É FEITO O TREINAMENTO HOJE? EXPLICA COMO FUNCIONA

8 POR QUE QUE É FEITO ASSIM?

9 FOI FEITO UM LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES PARA A ESCOLHA DESSE TREINAMENTO? SE SIM, COMO? SE NÃO, POR QUÊ?

10 COMO VOCÊ IDENTIFICA QUE A NECESSIDADE FOI BEM LEVANTADA OU NÃO?

11 COMO É FEITO O PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO? POR QUÊ?

12 QUEM CONDUZ O TREINAMENTO? DE QUANTO EM QUANTO TEMPO? ONDE É FEITO?

13 COMO VOCÊ AVALIA ESSE TREINAMENTO? TEM ALGUM MONITORAMENTO?

14 QUANTO CUSTA? TEM RETORNO?

15 SEM O TREINAMENTO, OS FUNCIONÁRIOS CONSEGUEM REALIZAR ALGUMA ATRIBUIÇÃO?

16 VOCÊ ACHA QUE O TREINAMENTO É SUFICIENTE?

17 O QUE É FUNDAMENTAL NO TREINAMENTO ATUAL?

18 O QUE VOCÊ SENTE FALTA NO TREINAMENTO ATUAL?

19 O QUE VOCÊ ACHA QUE É POSITIVO NO TREINAMENTO ATUAL?

20 O QUE VOCÊ ACHA NEGATIVO NO TREINAMENTO ATUAL?

21 O QUE PODERIA MELHORAR?

**APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para funcionário terceirizado**

1 QUAL O SEU SUBSETOR? QUAIS SÃO SUAS ATRIBUIÇÕES HOJE?

2 VOCÊ REALIZA ALGUMA ATRIBUIÇÃO QUE NÃO ESTÁ NO CONTRATO?  
OU NÃO REALIZA ALGUMA QUE ESTÁ?

3 QUAIS COMPETÊNCIAS VOCÊ CONSIDERA QUE TEM PARA REALIZAR  
CADA UMA DAS ATRIBUIÇÕES? POR QUÊ?

4 QUAIS COMPETÊNCIAS VOCÊ ACHA QUE É NECESSÁRIO E VOCÊ NÃO  
POSSUI? POR QUÊ?

5 VOCÊ ACHA QUE TEM COMPETÊNCIA SUFICIENTE PARA TROCAR DE  
SUBSETOR? POR QUÊ?

6 QUAL TREINAMENTO QUE VOCÊ RECEBEU AO ENTRAR NA EMPRESA?

7 COMO FOI FEITO ESSE TREINAMENTO? EXPLIQUE

8 ESSE TREINAMENTO VOCÊ CONSIDERA SUFICIENTE PARA EXERCER  
SUAS ATRIBUIÇÕES? EXPLIQUE

9 QUEM CONDUZ O TREINAMENTO? DE QUANTO EM QUANTO TEMPO?  
ONDE É FEITO?

10 COMO VOCÊ AVALIA ESSE TREINAMENTO? TEM ALGUM  
MONITORAMENTO?

11 SE NÃO TIVESSE ESSE TREINAMENTO, VOCÊ CONSEGUIRIA REALIZAR  
SUAS ATRIBUIÇÕES?

12 COMO VOCÊ DESCREVERIA A QUALIDADE DO TREINAMENTO QUE  
RECEBEU? O TREINAMENTO ATENDEU ÀS SUAS EXPECTATIVAS?

13 VOCÊ SENTE QUE O TREINAMENTO OFERECIDO ESTÁ ALINHADO COM AS DEMANDAS REAIS DO CARGO NA GEAFI? POR QUÊ?

14 COMO VOCÊ AVALIARIA O SUPORTE OU ACOMPANHAMENTO QUE RECEBEU APÓS O TREINAMENTO INICIAL? VOCÊ RECEBEU SUPORTE ADICIONAL QUANDO NECESSÁRIO?

15 VOCÊ ACHA QUE ESSE TREINAMENTO VAI CONTRIBUIR NA SUA VIDA PROFISSIONAL FORA DA GEAFI?

16 O QUE É FUNDAMENTAL NO TREINAMENTO ATUAL?

17 O QUE VOCÊ SENTE FALTA NO TREINAMENTO ATUAL?

18 O QUE VOCÊ ACHA QUE É POSITIVO NO TREINAMENTO ATUAL?

19 O QUE VOCÊ ACHA NEGATIVO NO TREINAMENTO ATUAL?

20 O QUE PODERIA MELHORAR?