



Ministério da Educação - MEC
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira -
UNILAB
Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD
Programa Nacional de Administração Pública - PNAP
Curso de Bacharelado em Administração Pública

DENISE DE JESUS OLIVEIRA
ELISÂNGELA DOS SANTOS DE JESUS
NARA CAROLINA RIBEIRO CUNHA
RITA EROTILDES LARANJEIRA NETA

PROFISSIONALIZAÇÃO DOS SERVIDORES DA SECRETARIA DA
FAZENDA DE UM MUNICÍPIO DO RECÔNCAVO BAIANO



Ministério da Educação - MEC

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD

Programa Nacional de Administração Pública - PNAP

Curso de Bacharelado em Administração Pública

PROFISSIONALIZAÇÃO DOS SERVIDORES DA SECRETARIA DA FAZENDA DE UM MUNICÍPIO DO RECÔNCAVO BAIANO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Alunas: Denise de Jesus Oliveira, Elisângela dos Santos de Jesus, Nara Carolina Ribeiro Cunha, Rita Erotildes Laranjeira Neta.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima.

São Francisco do Conde – BA
2017

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catálogo na fonte

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

P958

Profissionalização dos servidores da secretaria da fazenda de um município do recôncavo baiano. / Denise de Jesus Oliveira ... [et al.]. – São Francisco do Conde, 2017.

41 f.; 30 cm.

Trabalho de conclusão de curso apresentada ao Curso de Administração Pública da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Oliveira Lima

Inclui figuras, tabelas e referências.

1. Administração pública. 2. Gestão público. I. Título. II. Jesus, Elisângela dos Santos de. III. Cunha, Nara Carolina Ribeiro. IV. Laranjeira Neta, Rita Erotildes.

CDD 350

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

À nossa família, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de graduação e durante toda a nossa vida.

À professora Maria Aparecida da Silva, pela paciência e responsabilidade que têm com a disciplina e os alunos do curso de Administração da UNILAB.

Aos nossos colegas do curso, pelo respeito, cuidado e carinho que tem por nós. Em especial à amiga Josinelia Chaves Moreira, a qual contribuiu para o nosso crescimento nos apoiando e se chegamos até este momento, com certeza ela contribuiu muito. Obrigada por todo carinho e toda doação, pois se chegamos até aqui é graças a Deus e a seu incentivo.

Ao tutor Anderson Luís da Paixão Café, pela ajuda, colaboração, dedicação que tem por todos os alunos do curso; a Adelmária Yone que muito lutou por nós e não nos deixou desistir; ao tutor Carlos André que em sua passagem juntamente conosco nos compreendeu e contribuiu muito para o nosso trabalho.

Ao Secretário da Fazenda e Orçamento, pela paciência, gentileza e por ter contribuído com a pesquisa, bem como a seus funcionários pela forma que nos receberam.

Enfim, somos gratas a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta pesquisa.

OLIVEIRA, Denise; SANTOS, Elisângela; CUNHA, Nara; LARANJEIRA, Rita. *Profissionalização dos Servidores da Secretaria da Fazenda do Município do Recôncavo Baiano*. 2017. 27 f. Monografia (Graduação) Polo de EaD de São Francisco do Conde. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, São Francisco do Conde – Ba. 2016

RESUMO

O presente trabalho avalia a necessidade de maior profissionalização dos servidores da Secretaria de Fazenda e Orçamento de um município do Recôncavo Baiano. Aplica-se a avaliar o nível de capacitação dos servidores da SEFAZ, tendo por objetivos, analisar o perfil dos profissionais e investigar os mecanismos que podem auxiliar a instituição a possuir mais efetividade em seu quadro funcional. Desta forma, busca-se aprimorar os serviços prestados aos cidadãos e contribuintes, preparando os seus colaboradores para um novo modelo de gestão pública que prioriza a eficácia e eficiência, mantendo a transparência como foco. É preciso desenvolver ferramentas que possam ser utilizadas pelas organizações para alcançar eficácia e eficiência na prestação de seus serviços, a educação continuada é aliada neste processo de aprendizagem proporcionando conhecimento contínuo e ininterrupto. Tendo como base os aportes teóricos, entrevistas e vivência diária durante o estágio na instituição detectou-se a real necessidade de mais programas de capacitação. A Universidade Corporativa no âmbito da SEFAZ é um meio para a melhoria na qualidade na prestação dos serviços. Destaca-se também que uma possível parceria entre a SEFAZ e a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, não geraria ônus para a secretaria, já que é de extrema importância que haja profissionais capacitados para tornar a prestação de serviços eficaz, eficiente e célere.

Palavras-chave: Profissionalização. Capacitação. Avaliação.

ABSTRACT

The present study evaluates the need for greater professionalisation of the servers of the Secretariat of Finance and Budget of a municipality in the state of Bahia. Applied in order to evaluate the level of qualification of SEFAZ's servers, with the objectives of analyzing the profile of professionals and To investigate the mechanisms that may help the institution to have more effectiveness in its staff. In this way, we seek to improve the services provided to citizens and taxpayers, preparing their employees for a new model of public management that prioritizes effectiveness and efficiency, keeping transparency as the focus. Through all this, it is necessary to develop tools that can be used by organizations to achieve effectiveness and efficiency in providing their services, continuing education is allied in this learning process providing continuous and uninterrupted knowledge. Based on the theoretical contributions, interviews and daily living during the internship at the institution, there was a real need for more training programs. The Corporate University within the SEFAZ scope is one of the tools of improvement in the quality in the provision of. A possible partnership between SEFAZ and the University of International Integration of Afro-Brazilian Lusophony - UNILAB, would not create a burden for the secretariat. It is of extreme importance professionals able to make the provision of services efficient, efficient and fast.

Keywords: Professionalism. Training. Evaluation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
2. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL	4
3. A SEFAZ E A CAPACITAÇÃO DE SEUS TÉCNICOS.....	11
3.1 Atividades desempenhadas pelos Técnicos da Secretaria da Fazenda e Orçamento	15
4.REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
5. METODOLOGIA.....	24
5.1 Tipo De Pesquisa	24
5.2 Plano De Ação	24
5.3 População e Amostra	25
5.4 Instrumento(S) de Coleta de Dados	25
5.5 Processo de Coleta de Dados	25
6. Apresentação Análise e dos Dados.....	27
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

A Secretaria da Fazenda e Orçamento é o órgão responsável pelas despesas e receitas, tendo como função arrecadar e distribuir os recursos financeiros do município, é voltada para o atendimento dos interesses públicos. Buscando aprimorar os serviços prestados aos cidadãos e contribuintes, guia-se por um novo modelo de gestão pública, baseada na transparência e efetividade; uma de suas metas é utilizar-se da transparência como ferramenta contínua de trabalho, disponibilizando para a sociedade informações sobre as contas públicas em audiências quadrimestrais.

O presente trabalho teve origem na preocupação com a profissionalização dos servidores da SEFAZ através de capacitação, tendo como objetivo avaliar a necessidade de uma Universidade Corporativa na Secretaria da Fazenda e Orçamento em um município do Recôncavo Baiano.

Inicialmente pensou-se na efetividade da secretaria, porém percebe-se que para que isto ocorra, seja no relacionamento da SEFAZ com seus usuários, na transparência, seja na prestação de serviços, a criação de uma Universidade Corporativa pode ser um passo. Primeiro é preciso melhorar, capacitar os servidores técnicos; depois estende-se à comunidade, para que a mesma entenda os serviços prestados.

Além disso, devido a tantas mudanças nas demandas da secretaria, a atualização é necessária, fazer com o que os técnicos estejam sempre de acordo com a legislação correspondente, (lei de responsabilidade fiscal, transparência pública e as demais), isso evita gastos de recursos. Vale ressaltar que a efetividade é um dos princípios da Administração Pública.

A promoção de mais capacitação possibilita acompanhar as novas demandas, pois a profissionalização no Setor Público evita gastos desnecessários, ajudando a planejar e executar melhor o que é a maior missão de qualquer entidade pública, excelência na prestação dos serviços públicos.

Devido a SEFAZ ser um órgão estratégico e de grande representação pública, é necessário que a mesma possua profissionais altamente qualificados e atualizados para que atendam as demandas assim exigidas.

A criação de uma Universidade Corporativa no âmbito da SEFAZ surge como uma possibilidade de melhoria, justamente pela importância desta Secretaria para o

município e a necessidade do desenvolvimento de práticas diárias que estimulem aprendizagem dentro do ambiente de trabalho.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a necessidade de uma Universidade Corporativa na Secretaria da Fazenda de um município do Recôncavo Baiano.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar tal objetivo geral, estruturam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar o perfil profissional dos Técnicos da Secretaria da Fazenda e Orçamento (SEFAZ), a fim de saber o nível do conhecimento;
- b) identificar como estão sendo aplicados os novos cursos de capacitação, visando a necessidade laboral;
- c) investigar os mecanismos que possam auxiliar a SEFAZ a ter mais efetividade na formação de seus técnicos;
- d) propor convênio com instituições públicas de ensino para criação e manutenção de uma Universidade Corporativa que possa oferecer cursos teóricos e práticos que atendam à necessidade de formação específica da Secretaria.

2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Tendo em vista que todo e qualquer cidadão tem aptidão para desenvolver atividades laborais, porém nem todos estão aptos para enfrentar a competitividade dentro das empresas ou instituições que precisam cada vez mais de equipes alinhadas e preparadas para lidar com as constantes mudanças e desafios que surgem no decorrer do tempo, por isso, é preciso capacitar, desenvolver competências e habilidades principalmente atitudes para o bom desempenho dos seus papéis.

Partindo disso a Universidade Corporativa é uma excelente opção para desenvolver programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas buscando aprimorar as competências necessárias de acordo com a demanda da instituição, visando melhoria na qualidade dos serviços prestados.

As organizações podem utilizar o treinamento e desenvolvimento pessoal como ferramenta para capacitar e desenvolver as competências e habilidades dos seus servidores dentro das instituições, possibilitando assim que os mesmos possam prestar um serviço de qualidade com eficiência e eficácia para o público alvo ou seja o cidadão. Segundo Chiavenato (2009) “desenvolver e capacitar pessoas é uma longa jornada que visa alcançar os resultados que o desenvolvimento gera nas pessoas, na sociedade e nas organizações”. Os processos de capacitação aumentam o acesso à informação, a novas tecnologias e a troca de conhecimentos e experiências, além de contribuir para a formação de redes no setor público.

Segundo Bartz, Schwandt e Hillman (apud CHIAVENATO, 1999, p. 295), existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas:

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

Para que se estabeleça um programa de treinamento dentro das empresas, é preciso o levantamento das necessidades do que é necessário ser potencializado. Assim, o treinamento apresenta quatro elementos principais:

- A intenção de melhorar um desempenho específico, normalmente derivado de uma avaliação de necessidades [...].
- O desenho que reflete a estratégia instrucional que melhor se ajusta à aprendizagem requerida [...].
- Os meios pelos quais a instrução é entregue, que pode incluir a sala de aula, estudos independentes ou a combinação de diferentes abordagens.
- A avaliação, cujos níveis de complexidade podem variar desde situações mais simples até as mais formais que incluam exigência de certificação. (ROSEMBERG apud ANDRADE, J. E. B et al, 2006).

A capacitação e motivação dos servidores são indispensáveis para que o trabalho seja executado de maneira eficiente e eficaz e para isso é necessário que as organizações se planejem e organizem para atender as demandas e as constantes mudanças no cenário da Administração atual.

Nesse sentido, Chiavenato (2004, p. 402) aponta a importância do treinamento como “[...] o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”. Assim, o autor entende que o treinamento é um momento para aquisição de competências, atitudes, dentre outras características, as quais propiciam aos colaboradores elementos importantes para o desempenho de suas funções com maior produtividade e acertos.

O desenvolvimento é voltado ao aprendizado individual, e independe do cargo que o colaborador ocupe na organização, buscando assim melhorias e novas habilidades, junto com o treinamento busca a aquisição de conhecimento a curto e longo prazo. Para Chiavenato (2010, p.410),

é um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Diante disso, faz-se necessário a busca por uma metodologia que vise descomplicar, distinguir e urgir mudanças de atitudes para garantir o desenvolvimento dos técnicos e os resultados dos investimentos em treinamento. Além disso, a mesma pode impulsionar a celeridade nas atividades laborais, gerando melhor atendimento à população e, ao mesmo tempo, justificando a importância da capacitação.

É importante desenvolver métodos a fim de otimizar mudanças positivas que venham contribuir para melhorias relacionadas a atividades cotidianas, cursos preparatórios que visem estimular o conhecimento, tornando os colaboradores

multiplicadores dentro da instituição, preparar profissionais para estarem aptos a lidar com as mudanças que surgem ao longo do caminho. Atualmente o nível de competitividade no mercado tem sido crescente, exigindo cada vez mais experiência e capacitação do servidor. Chiavenato (2010, p. 373) ressalta que:

As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

Para capacitar um profissional é preciso treinamento, porém, treinar não é apenas adequar o indivíduo ao cargo que ocupa, e sim desenvolver competências para que o colaborador desenvolva de forma eficiente, criativa e com ampla visão crítica da sua função dentro da organização, gerando mudanças em seu comportamento e conseqüentemente tornando-o mais produtivo no desempenho de suas atividades diárias. Chiavenato (2010, p. 362) diz que:

[...] desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

É necessário preparar pessoas para os desafios que surgem a qualquer momento, no ramo público não é diferente, são grandes os entraves que precisam ser resolvidos. Para a resolução de problemas e alcance de metas é preciso estratégias concretas com a finalidade de lidar com as mudanças constantes. Segundo Chiavenato (2010, p. 267) “O treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

Atualmente, as Universidades Cooperativas tem sido o caminho procurado pelas organizações para o desenvolvimento de pessoas. Brandão (2005, p. 23) explica que as Universidades Corporativas são “um misto de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) modernizado, com educação formal e práticas de educação à distância”. A educação continuada é uma grande aliada dentro e fora de uma instituição, fazer uso da mesma é uma forma de atribuir conhecimento e preparar para

o novo, pois, além de ganhar qualidade nos serviços oferecidos, também proporciona segurança, transparência e agilidade, resgatando assim a profissionalização no serviço público.

A obtenção de qualificações é essencial no âmbito da Administração Pública atual por apresentar alterações frequentes. Assim, para que os servidores possam estar aptos a executar as suas funções com qualidade, devem estar atentos a todas as mudanças e atualizações disponíveis em sua área de atuação, além de equipes de que trabalhem de forma alinhada. Chiavenato (1999, p. 294) afirma que:

o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar, mas, com um conceito mais moderno, o treinamento é considerado um meio para desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir para os objetivos organizacionais. (CHIAVENATO. 1999, p. 294).

Uma instituição seja ela privada ou pública é constituída por pessoas e são elas que irão garantir ou não o êxito dentro da instituição ou de uma empresa, desta forma é de suma importância investir em treinamentos que possibilitem o funcionário a alcançar o sucesso tanto para ele quanto para a organização, esses investimentos são uma garantia de profissionais qualificados e motivados, Araujo & Garcia (2009, p. 135), aponta quando a “organização apresenta perspectivas de desenvolvimento às pessoas, elas se sentem motivadas”, isso eleva sua auto estima e seu crescimento dentro e fora da instituição.

Visando o crescimento profissional e pessoal dos servidores é necessário um alinhamento para enfrentar os desafios e a competitividade do mundo organizacional, a fim de resolvê-los. Segundo Antonio Carlos Gil 2012, “gestão de pessoas é a função gerencial que visa á cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Diante deste exposto, observa-se a relevância de programas de aprendizagem contínua para desenvolver habilidades e competências para atender as necessidades mútuas.

A Universidade Corporativa tem como objetivo formar e desenvolver talentos humanos, incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento, difundir cultura e valores comuns em toda organização, desenvolver a empregabilidade dos

funcionários. Dentro de um ambiente macro como o da Administração Pública o uso de ferramentas que permitem aumentar o nível de conhecimento dos servidores, acaba por transformar os trabalhos desenvolvidos, buscando aptidões e permitindo mais qualidade e eficácia. O interessante não é apenas treinar para somente para a função exercida e sim incentivar e dar condições de desenvolvimento em suas áreas e outras áreas também, “as Universidades corporativas estão mais consoantes com o moderno conceito de Desenvolvimento de Pessoas do que como o conceito de treinamento”. EBOLI (2004).

Como o mundo vive em constantes mudanças e avanços tecnológicos, para que o profissional não fique desatualizado em relação as necessidades e as demandas do momento na instituição, é preciso capacitar para não ficar para trás, Toledo (1986, p.88) afirma que, “treinamento na Empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria empresa, com vistas a suprir suas necessidades”. Observa-se que preparar os colaboradores para o novo é sinal de retorno garantido, pois uma vez qualificado, refletirá no serviço de qualidade.

Para que o processo de capacitação e desenvolvimento nas organizações gere um resultado positivo é necessário que a instituição e os colaboradores tenham seus objetivos alinhados. Compartilhando visão de futuro para que a mesma seja um fator de motivação para os gestores e funcionários. Segundo Maria Rita Gramigna (2007, p.122)

Independente das ofertas de cursos, seminários e oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela organização em que se trabalha, o esforço individual potencializa o domínio de novas competências.

É necessário a estimulação dos servidores na busca por conhecimento, traçando um diferencial, com tantas responsabilidades que envolvem a administração pública é preciso estratégias sólidas para se alcançar o sucesso, portanto profissionais altamente qualificados dependem de treinamento, ou seja as capacitações, oferecidas pela instituição para desenvolver melhor suas funções. “A partir desta observação constatamos que a responsabilidade pelo desenvolvimento e capacitação divide-se em duas partes proporcionais; empresa e funcionário”. (Gramigna, 2007, p. 122).

Por sua vez, Marras (2009, p. 169) conceitua o mesmo processo como “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados”.

A aprendizagem modifica o comportamento dos colaboradores de uma instituição e a capacitação contribui diretamente para o desenvolvimento de competências tanto institucionais quanto individuais nas questões relacionadas a gestão pública e ao mesmo tempo oferece aos servidores oportunidades para desenvolver habilidades e atitudes para melhorar o desempenho de suas atividades. Ferreira (1979, p.219), afirma que,

Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa.

Percebe-se o quanto as pessoas são importantes tanto no serviço público ou privado e que sem elas digamos que é impossível oferecer um serviço de qualidade, para que essa qualidade venha existir o treinamento de pessoas é uma ferramenta utilizada para aumentar o nível das habilidades intelectuais ou técnicas.

O mercado de trabalho está cada vez mais moderno, competitivo, e exigente com os colaboradores das instituições nesse sentido a administração pública através de treinamentos buscando o desenvolvimento, impulsionando a eficiência, aumentando a produtividade, os rendimentos da instituição e aperfeiçoamento de seus servidores afim de trazer maior satisfação ao cidadão que utiliza o serviço público. *“Desenvolvimento: são as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional”* CHIAVENATO (1999, p.323).

A utilização dos treinamentos tende a diminuir os possíveis erros e a reincidências dos mesmos.

O desenvolvimento de pessoas dentro de uma organização torna-se uma uma troca de conhecimento, pois os colaboradores transformam-se em multiplicadores o que beneficia tanto a instituição quanto o colaborador.

A excelência na prestação dos serviços reflete internamente e externamente também, pois os colaboradores tornam-se cada vez mais cultos e os usuários dos serviços recebem um serviço de qualidade.

A instituição pesquisada poderá utilizar a universidade corporativa como ferramenta para capacitar, treinar e desenvolver maiores aptidões nos servidores públicos, visando a eficácia no serviço público, no sentido de garantir a qualificação do servidor, e mais qualidade na efetivação dos trabalhos.

3 A SEFAZ E A CAPACITAÇÃO DE SEUS TÉCNICOS

A SEFAZ possui nove setores, sendo eles, Departamento de Receita, Departamento de Gestão Contábil, Departamento Financeiro, Fundo Municipal de Saúde e Educação, Cultura e Ação Social, Departamento de Prestação de Contas.

Quanto ao quadro funcional, a Secretaria conta com um quadro de profissionais, em sua maioria graduados e pós-graduados em Contabilidade e/ou Economia, principalmente os gestores dos departamentos, e outros com o antigo curso de técnico em Contabilidade.

Na tabela 1, está apresentado a quantidade dos atuais funcionários, disponibilizada pelo gestor.

Tabela1– quadro funcional da SEFAZ

Estatutários/Efetivos	Cargos/Comissionados
17	32

Fonte: Elaboração própria 2017.

Esse dado representa uma realidade da política nacional brasileira, que ainda transita nesse espaço de modernização e de manutenção de uma cultura política enraizada há décadas no Brasil, ao mesmo tempo é um complicador, como afirma Abrucio (2007, p.79), quando aborda que na questão da profissionalização da burocracia há cinco eixos que devem nortear a modernização administrativa, o primeiro refere-se à redução dos cargos em comissão.

O secretário relata que assim que chegou à SEFAZ, pediu pessoas formadas em contabilidade, mas esses profissionais estavam lotados em diferentes setores e muitos, infelizmente, se negaram a retornar à Secretaria. Mesmo com essas ações, o quadro de servidores da SEFAZ ainda conta com mais de 65% dos funcionários na situação de Cargos/comissionados, não houve concurso público, houve um movimento interno para contratação de alguns profissionais.

No que diz respeito à técnica profissional, segundo o gestor e os servidores da instituição, dentro da SEFAZ existe uma política de qualificação dos funcionários; são ministrados cursos dentro da unidade e também fora dela e como resposta existe uma valorização e potencialização dos conhecimentos, pois os próprios técnicos oferecem

cursos uns para os outros nas suas respectivas áreas, ou seja, um reaproveitamento no qual não se gera gastos.

Na SEFAZ percebe-se a ausência de uma estrutura formal de capacitação de seus servidores, assim como a falta de profissionais efetivos no quadro e mais profissionais na área contábil. Existe na secretaria uma rotina de cursos que acontecem de forma irregular por conta de alguns fatores, como a ausência de orçamento próprio para a capacitação; sendo assim os cursos ministrados nem sempre refletem a necessidade operacional da secretaria e, por conta da existência de uma estrutura informal de capacitação, os cursos não seguem uma estrutura rigorosa e sistematizada; com isso, o órgão não promove cursos suficientes relacionados à necessidade desses técnicos.

Em entrevista com o Diretor do Departamento de Receita, o mesmo sinaliza a importância da educação continuada através de cursos, pois estes por sua vez contribuem para as suas atividades laborais, já que lidam diariamente com empresas e contribuintes, precisando assim estar atualizados para este atendimento, repassando informações corretas; principalmente no quesito referente à tributação, salientando que as mudanças são constantes, os cursos servem para aprimoramento tornando o produto-fim que é o atendimento ao contribuinte um serviço eficaz e eficiente. Alguns cursos já foram feitos, porém maior quantidade de cursos na área de tributos é importante, os quais já foram solicitados ao Gestor, pedindo que providencie empresas ou pessoas especializadas para ministrar estes cursos, assim atendendo às necessidades. Já outros cursos vêm da própria gestão, o secretário em conjunto com os técnicos de outros setores, discutem e percebem a necessidade de quais cursos precisam participar, sendo proposta a solicitação de tal curso agregando assim, conhecimento.

Existem novos cursos que a Secretaria precisa oferecer, como: cursos para fiscalização, cursos para manter a receita atualizada, treinamentos específicos devido à demanda. É interessante contratar ministrantes de outros locais, pessoas especializadas que tragam uma contribuição maior e mais direcionada. Quando estes cursos não acontecem, o setor produz, porém não de forma tão célere, pois cada dia as leis e portarias passam por mudanças. Como exemplo citamos a Lei 9711/98 em relação ao INSS, que mudou; o governo agora isenta algumas empresas, por isso é necessário a atualização, para não acabar executando as demandas de forma

desatualizada. Assim, são de extrema importância os treinamentos específicos para que a receita possa ter mais agilidade nos processos e acompanhar as mudanças.

A Diretora do Departamento Contábil, nos informou que alguns cursos oferecidos pela SEFAZ são ministrados internamente voltados para a área da contabilidade, os participantes dos cursos são os Contadores e os Técnicos em Contabilidade, a secretaria também oferece cursos para outros setores, no ano de 2015 os Técnicos do Departamento de Gestão Financeira e Orçamentária, que empenha e liquida os processos licitatórios, participaram de um curso da Consultoria e Treinamentos (CONSULTRE); um grupo de pessoas ficou uma semana em treinamento.

Os cursos ministrados fora da secretaria são de grande valia, pois proporcionam elevação da auto estima do servidor que se sente valorizado, porém os cursos internos de certa forma estimulam a estudar, compartilhar com os colegas o que foi absorvido fora do ambiente da secretaria, o que gera conhecimento é importante conhecer o que é feito na contabilidade em outros lugares. Uma solução encontrada pelo órgão foi a contratação de um profissional, o qual ministra os cursos internos na área de contabilidade, porém os mesmos não acontecem de forma regular justamente por conta das demandas.

A intenção é que estes cursos aconteçam regularmente, com uma programação anual; nesse sentido, a criação de um Universidade Corporativa na SEFAZ seria de extrema importância, sendo a Educação Continuada positiva, acrescentando conhecimento e facilitando nas atividades, levando o município à referência na Administração Pública.

Desde a primeira pesquisa, o gestor deixou claro que existe um cuidado especial com o preparo dos técnicos. O que foi mais enfatizado foram os cursos que os contadores fizeram juntamente com os técnicos do Tesouro Nacional, capacitando-os ainda mais, fazendo com que o município fosse projeto piloto neste seguimento de diretrizes em 2011. Estes cursos foram realizados no período de quatro sábados com duração de 8 horas por dia, com a participação de quatro técnicos do Tesouro Nacional e mais de 90 funcionários públicos do município estudado, auxiliando-os no processo de convergência da Contabilidade Nacional, agregando melhores táticas.

Esse curso, de acordo com o gestor, foi importante, pois os técnicos trabalhavam muito, porém não da forma adequada para adesão ao processo de

convergência da Contabilidade Nacional¹. A Diretora do Departamento Contábil relatou que, ao final do curso, concluíram que a organização não fazia contabilidade; por fim tiveram a oportunidade de entender e aprimorar os conhecimentos nessa área. Hoje a cidade conta com um modelo contábil que é próprio.

O Diretor da Contabilidade do Fundo Municipal da Educação relata que é muito importante a Educação Continuada na SEFAZ, principalmente na área da contabilidade, pois a contabilidade pública muda diariamente; analisando o material que se tem atualmente no âmbito nacional relacionado a contabilidade privada, a contabilidade pública está dando os primeiros passos neste longo caminho a ser percorrido, ainda se tem muito o que aprender e mostrar.

Na realidade, dentro da SEFAZ é feito o máximo para acertar, porém algumas vezes o que é feito não atende de forma satisfatória o Tribunal de Contas da União (TCU) até mesmo pela falta de material e conhecimento do próprio Tribunal, eles mesmos ainda estão em fase evolutiva, às vezes não conseguindo nortear o que precisam de nós, porém em relação a outros municípios da Bahia estamos anos-luz à frente, mas é um eterno aprendizado e ainda estamos caminhando, havendo assim a necessidade dos cursos para melhoria na agilidade e qualidade serviços prestados.

Entende-se que a educação continuada é uma prática na qual o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores é fundamental para o aperfeiçoamento das habilidades, que tem como objetivo manter o aprendizado constante no processo educativo, tendo por finalidade o aprimoramento dos indivíduos e como consequência a melhoria na assistência prestada a quem estará utilizando os serviços prestados. De acordo com Grácio (1995), a mudança faz parte do processo educacional, ou seja, a mudança faz parte da vida humana, por isso a necessidade

¹ A implantação de um “Novo de Modelo de Contabilidade Aplicada ao Setor Público” tem como objetivo convergir as práticas de contabilidade vigentes aos padrões estabelecidos nas Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público. Nesse sentido, o Decreto nº 6.976, de 7 de outubro de 2009, estabeleceu alguns objetivos com o intuito de promover as adequações necessárias para a convergência aos padrões internacionais de contabilidade, entre as quais: estabelecer normas e procedimentos contábeis para a Federação, por meio da elaboração, discussão, aprovação e publicação do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público – MCASP; manter e aprimorar o Plano de Contas Aplicado ao Setor Público; padronizar as prestações de contas e os relatórios e demonstrativos de gestão fiscal, por meio da elaboração, discussão, aprovação e publicação do Manual de Demonstrativos Fiscais – MDF; disseminar, por meio de planos de treinamento e apoio técnico, os padrões estabelecidos no MCASP e no MDF para a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios; elaborar as demonstrações contábeis consolidadas da União e demais relatórios destinados a compor a prestação de contas anual do Presidente da República. Disponível em: <<https://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt/contabilidade-publica/sobre-contabilidade-publica>>. Acesso em: 17 nov. 2013.

de acompanharmos as transformações, sobretudo, através do aperfeiçoamento e aprimoramento do conhecimento. Essa atividade de busca pelo conhecimento só se encerra com a morte, como afirma o autor.

3.1 Atividades Desempenhadas Pelos Técnicos da Secretaria da Fazenda e Orçamento

A SEFAZ possui o Departamento de Receita, Departamento de Gestão Contábil, Departamento Financeiro, Fundo Municipal de Saúde e Educação, Cultura e Ação Social, e o Departamento de Prestação de Contas.

Cada setor tem as suas responsabilidades e desenvolvem as suas respectivas atividades laborais, os trabalhos são distribuídos, são realizadas reuniões periódicas internas e externas com a finalidade de esclarecer e solucionar questões voltadas à execução do orçamento e a gestão contábil de todas as unidades orçamentárias, acompanhamento e análise dos Ativos e Passivos, realização e a conferência final dos Demonstrativos Contábeis Consolidados a serem encaminhados ao Tribunal de Contas do Município, conferência dos Relatórios de Gestão Fiscal e Resumidos de Execução orçamentária.

Análise dos registros contábeis que afetem a situação bens patrimoniais do Município, incluindo as variações patrimoniais qualitativas e quantitativas, conferenciados registros da Receita, conferência das conciliações bancárias diariamente, acompanhamento da dívida consolidada do Município, análise das incorporações de bens, análise as folhas de pagamento por competência, acompanhamento dos Decretos Orçamentários, acompanhamento das transferências financeiras, análise dos registros do PASEP - Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público, INSS - Instituto Nacional do Seguro Social e FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço mensais, registros da DCTF - Declaração de Débitos e Créditos Tributários conferenciados repasses do duodécimo. Acompanhamento e avaliação dos trabalhos e resultados p/ atender às Metas previstas na legislação vigente acompanha implantação do PCASP- Plano de Contas Aplicado ao Setor Público de todas unidades da administração municipal.

Coordena, consolida dados para elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual do Município, analisa as metas fixadas e as propostas orçamentárias apresentadas pelas secretarias, orienta, coordena e supervisiona a

execução dos orçamentos das secretarias verificando o se as demandas solicitadas atendem as ações prioritárias de governo, acompanha e promove estudos relacionados com o aperfeiçoamento do processo orçamentário, monitora os dados da receita e despesa para consolidação do relatório anual ou consultas eventuais. Efetua o controle orçamentário da despesa, mantém atualizado o controle dos créditos orçamentários e procede à análise e o controle da documentação relativa à execução orçamentária. Emite notas de empenho quando do recebimento dos processos licitatórios de acordo com a dotação orçamentária definida e procede a liquidação de acordo as instruções da Gerência

Coordenação das atividades do Departamento e dos Fundos de Educação, Saúde e Social, Acompanhamento e respostas as notificações do TCM, referente ao Departamento, apoio técnico aos departamentos quando solicitado, analisa e confere os processos de pagamento, tomando as providências cabíveis quando verificar irregularidades ou falhas. Analisa a documentação dos processos licitatórios para o empenho, análise dos processos de despesas e liquida, envia ao Controle externo para análise, efetua os registros dos dados contábeis no sistema do Tesouro Nacional- SISTN, apura as transferências do PASEP decorrente das deduções das receitas transferidas. Emite notas de empenho, quando do recebimento dos processos licitatórios de acordo com a dotação orçamentária definida.

Recebimento dos processos de pagamento, licitatórios e demais documentos, faz a devida conferência e arrumação para prestação de contas junto ao TCM, confere os processos quando da devolução do TCM, e verifica se foram devidamente visados, mantém o arquivo dos processos de despesa, controlando o envio e retorno dos processos, registrando documentos retidos pelo órgão, cientificando ao Diretor.

Diante do exposto é imprescindível que os servidores desta secretaria estejam engajados em alcançar as metas impostas pelas novas demandas exigidas pelo trabalho. Para que isto ocorra a capacitação vem como uma grande aliada, sendo necessário o aumento das habilidades intelectuais para que haja crescimento na instituição.

É perceptível que diante de tais responsabilidades quanto maior for o nível de conhecimento dos servidores, melhor o trabalho desempenhado pelos mesmos, vale salientar que o treinamento de pessoas no ambiente de trabalho, reduz custos além de elevar a produtividade.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O serviço público brasileiro, nos últimos anos, teve sua imagem manchada por conta do aumento de escândalos no âmbito da administração pública, com casos de corrupção, nepotismo e ineficiência no atendimento das necessidades básicas dos cidadãos, como saúde, educação, alimentação e previdência social, segundo constatações em inúmeras reportagens que noticiam esses fatos. Desta forma, pode-se dizer que o servidor público brasileiro convive com os seguintes valores: negligências, profissionalismo limitado, estímulo a uma visão distorcida dos valores públicos, superproteção que resultam em falhas e desrespeito ao público.

De acordo com Caiden e Valdéz (1998), o papel do estado e das organizações, em geral, nos leva a pensar sobre os valores necessários a um agente público. Sendo assim, os mesmos perpassam o fazer bem e cuidadosamente a arte da administração pública; a proficiência na atividade escolhida; desenvolvimento de um modelo pessoal de conduta e comportamento aos objetivos compartilhados, ao profissionalismo real, a humanidade, ao desejo e concretude de contribuições a sociedade; uma melhor infraestrutura, mais estímulos e incentivo a superação de desafios.

Todas essas ações têm como objetivo tornar o estado eficiente e eficaz na prestação dos serviços oferecidos às pessoas. Dessa forma, observa-se que o desenvolvimento econômico deve considerar a relação da sociedade com a esfera pública e com “[...] lideranças imbuídas de princípios e criatividade institucional [...]” (CAIDEN; VALDÉZ, 1998,p.139), ou seja, agentes públicos com um conjunto de valores que configurem uma visão ampla da organização e com o objetivo de melhorar a condição de vida humana e não contribuir negativamente com o que já está ruim para a maioria da população (CAIDEN; VALDÉZ, 1998, p.153). Em resumo, prestar todo e qualquer serviço público com eficiência e eficácia, atendendo aos anseios e desejos das pessoas.

A busca pela profissionalização na esfera pública prima por capacitação técnica dos seus servidores, lembrando que todo colaborador deve estar ciente de suas atribuições e contribuições no ambiente de trabalho, as capacitações servem como alicerce profissional evitando erros e corrupções que geram custos ao país. O profissionalismo no Setor Público é um dos parâmetros que irá garantir a qualquer entidade pública, eficácia e eficiência nos serviços prestados.

O profissionalismo no serviço público não é apenas mais uma tarefa ou ocupação. Representa uma vocação desafiadora envolvendo o cometimento de servir ao público, promovendo seu interesse e evitando tentações de coloca-se antes de seus deveres públicos, obrigações e responsabilidades. Isso compreende que as ações, ou os comportamentos do profissional, estejam sempre abertas ao escrutínio público, e sujeitas à avaliação pública até mesmo quanto a omissões em agir (CAIDEN; VALDÉZ, 1998, p.143).

Na tentativa de recuperar a essência do profissionalismo público, na metade dos anos 90, a partir de uma rediscussão e reformulação de um papel apropriado para o governo, o qual não deveria ser o mesmo de antes, e sim adequado às exigências do século XXI, observou-se um aumento significativo do debate sobre a relação da sociedade com as organizações públicas. Um dos materiais utilizados para a reformulação e reconfiguração do estado foi o relatório *World Development Report*, (1997), o qual tinha como base a crença mundial em Estados efetivos, capazes de “[...] desempenhar um papel catalítico, encorajador e complementar de atividades de outras instituições sociais. O bom governo não é uma luxúria, mas uma necessidade vital sem a qual não há desenvolvimento, econômico ou social” (CAIDEN; VALDÉZ, 1998, p.141).

As possíveis soluções, conforme esse texto, para tornar o Estado confiável e efetivo ao desenvolvimento foram: capacidade de estabelecer um fundamento legal, de manter um ambiente político não distorcido, de investir em serviços sociais e infraestruturas básicas para proteção do meio ambiente, priorizando também os fundamentos sociais e institucionais, fortalecimento das instituições públicas na elaboração de restrições efetivas a ações arbitrárias, no combate à corrupção, na promoção de incentivos aos servidores públicos, aproximando o estado às necessidades do povo, e fortalecendo o profissionalismo no serviço público. Sobre a profissionalização, Abrucio (2007 p. 80) afirma que:

A profissionalização do alto escalão governamental é condição *sine qua non* para o bom desempenho das políticas públicas. Uma parte importante destes cargos deve ser preenchida necessariamente pela burocracia estatal, sendo que os agentes políticos devem escolher, na maioria das vezes, os funcionários de carreira que devem ocupar tais postos. Para tanto, este processo deve ser transparente, com a ampla divulgação do currículo dos servidores escolhidos, e sofrer controle ininterrupto — neste diapasão, a ideia do ex-ministro Márcio Thomaz Bastos de acompanhar a evolução patrimonial e as contas de tais funcionários foi uma excelente medida.

A educação continuada é fundamental para que a SEFAZ consiga executar suas tarefas com propriedade e agilidade. Tendo em vista que o mundo vive em processos constantes de mudanças e inovação, surge a educação continuada que nada mais é do que uma forma de aprendizado constante, para que os profissionais de qualquer área de atuação possam acompanhar esse processo e estar aberto às novas ideias, com objetivo de obter qualificação de acordo com as demandas do mercado de trabalho. Segundo Silva et al (1989, p. 9-10),

[...] a educação continuada deve ser entendida como conjunto de práticas educacionais planejadas no sentido de promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetivamente e eficazmente na sua vida institucional [...] a educação continuada está voltada para melhorar ou atualizar a capacidade do indivíduo, em função das necessidades dele próprio e da instituição em que trabalha.

Partindo desse conceito observa-se a grande necessidade da instituição pesquisada em criar um programa de educação continuada. O mesmo consiste em aprimorar as competências, ampliar os conhecimentos e capacitar os profissionais para que prestem um serviço de qualidade e de maneira eficaz, mostrando-se um órgão de grande utilidade pública, administrando diretamente o dinheiro público, onde toda parte de arrecadação de tributos e distribuição de recursos é executada pela mesma, sofrendo mudanças principalmente relacionada às leis.

Já o conceito de educação continuada formulado pelo grupo da Organização Pan-Americana da Saúde – OPAS, (RODRIGUES, 1984, p. 130), aponta que:

A educação continuada é um processo permanente que se inicia após a formação básica e está destinado a atualizar e melhorar a capacidade de uma pessoa ou grupo, frente às evoluções técnico-científicas e às necessidades sociais.

Mediante as necessidades de acompanhar as demandas da instituição, surge a ideia da criação da Universidade Corporativa, para ser utilizada como ferramenta de aprendizagem contínua, o que pode contribuir não apenas para a SEFAZ como para outras secretarias do município, já que esta ação prima por melhorias na prestação dos serviços na esfera pública. Meister define universidade corporativa como:

[...] um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um polo permanente (MEISTER, 1999, p.8).

Nessa linha, a Universidade Corporativa pode ser utilizada como complemento estratégico de gerenciamento, do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, tendo como princípios prover oportunidades de aprendizagem que deem suporte à empresa atingir seus objetivos, desenhar programas. Incorporando, assim, cidadania, contexto e competências, bem como o estímulo a gerentes e líderes a estarem envolvidos com a aprendizagem. Para Meister(1999, p. 9),

Na sua carreira, o conhecimento é como um litro de leite. Ele tem prazo de validade impresso na embalagem. O prazo de validade de um diploma universitário é de menos de dois anos. Portanto, se você não substituir tudo que sabe a cada três anos, sua carreira irá deteriorar-se, exatamente como aquele litro de leite.

Como a SEFAZ lida diretamente com o dinheiro público e precisa trabalhar com transparência disponibilizando informações, é necessário a presença de funcionários aptos para tal responsabilidade, de forma que a educação continuada prima por isso, funcionários que se tornem cada vez mais capazes de acompanhar as mudanças e trazer benefícios para os seus setores de trabalho que irá refletir diretamente na população. Candau (1996, p. 150) ainda afirma que:

A formação continuada não pode ser concebida como um processo (de acumulação de cursos, palestras, seminários etc, de conhecimentos ou técnicas), mas sim como um trabalho de reflexividade crítica sobre as práticas e de (re)construção permanente de uma identidade pessoal e profissional em interação mútua. É nessa perspectiva que é a renovação da formação continuada vem procurando caminhos novos de desenvolvimento.

A Educação continuada é uma ferramenta de grande relevância para a SEFAZ, podendo ser utilizada como instrumento para promover o desenvolvimento dos funcionários, um processo de articulação para que haja entrosamento entre os profissionais na partilha de conhecimento e principalmente na adequação às novas demandas, principalmente em relação as leis que sempre passam por mudanças,

fazendo-se assim necessário estar sempre se atualizando, para que o produto-fim seja prestação de serviço de qualidade. Para Mariotti(1995),

A educação continuada como uma abordagem ampla dentro de uma organização, em que treinamento e prática se enquadram como uma proposta e um componente que faz parte de uma empresa e que passa a ser visto como um sistema interligado com os demais ambientes dentro de determinada instituição. Com isso, o conhecimento e a prática que são as principais áreas monitoradas deverão passar por constantes especificações e acompanhamentos em prol de um desenvolvimento de qualidade.

O processo de desenvolvimento teórico nos faz estender nossos conhecimentos, através de substanciais contribuições extraídas de diversos autores e utilizadas como fonte de recursos.

Quando abordamos Caiden e Valdez (1998) ampliamos nossos olhares para o papel do servidor no âmbito público, em sua essência interior agregado de valores éticos necessários que venham a corroborar a questão da valorização humana e profissional dos indivíduos .Em semelhante relevância cita-se a importância da capacitação profissional , onde Abrucio (2007) traz de forma notável os aspectos positivos que um servidor capacitado pode refletir no seu cotidiano em relação ao atendimento às demandas .

O posicionamento de Abrucio vem ressaltar as ideias de Silva (1989) que conota a importância da educação continuada e também a reforça o princípio desta prática dentro do âmbito da secretaria da fazenda, de forma a promover valorização profissional, afirmando o que Rodrigues (1984) sinaliza.

Entendemos que vivemos em total evolução, para acompanhar as diversas mudanças impostas temos que ampliar habitualmente os nossos saberes, nos alicerçando também em Candau (1996) que esclarece sobre a funcionalidade e os benefícios de uma universidade corporativa. Mediante importância da renovação de saberes, a universidade corporativa busca por novas qualificações através da aprendizagem e ampliação de conhecimento, Meister (1999), evidência que o indivíduo precisa receber uma dose de conhecimentos ou ficará obsoleto para acompanhar as demandas de uma sociedade acelerada e exigente.

Conceitos como este nos chamam a atenção para a importância das universidades corporativas como incentivadoras para o desenvolvimento profissional.

A educação continuada contempla o profissional de forma integral, tornando-se um instrumento de grande importância para a formação e aperfeiçoamento no mercado de trabalho.

Mariotti (1995) defende a interligação dentro de uma instituição através da educação continuada, onde a mesma tem condições de acompanhar minuciosamente o nível de absorção dos conhecimentos e se estas aprendizagens estão influenciando positivamente ou negativamente na instituição, encontrando-se com o posicionamento de Eboli (1999) em relação às informações que alimentam o sistema de inovação na transmissão de informações. Nesta perspectiva, a aposta é tornar profissionais mais qualificados e os mesmos tornarem-se multiplicadores de conhecimentos no âmbito atuante.

Todos estes conceitos foram bastante encorajadores para o desenvolvimento do nosso trabalho, no sentido de reafirmar a importância da proposta da criação da universidade corporativa, observando o quanto fundamental é a prática da educação continuada em todos os âmbitos profissionais e como esta pode treinar e capacitar o profissional para melhorias, principalmente para a questão da celeridade em relação ao atendimento público, ressaltando que vivemos num mundo competitivo onde o tempo é muito valorizado. Assim explica Brandão (2005) que o sistema de universidades corporativas tem o treinamento e o desenvolvimento de forma modernizada, estas se encaixam perfeitamente com a nossa atualidade.

Segundo Chiavenato (2010) a questão do desenvolvimento e capacitação das pessoas vão além de superficiais informações, ele aborda a importância de internalizar os conhecimentos transmitidos para o indivíduo, afim de que haja uma mudança significativa e real de formação e postura profissional e isto reflita no seu cotidiano, paralelo às ideias defendidas por Candau (1996) e Abruccio (2007), que abordam de modo geral a capacitação pessoal e profissional do indivíduo como forma de valorização.

Estruturamos ideias que viemos a defender no decorrer do nosso trabalho, onde nos inspiramos total e verdadeiramente em autores estudados e citados, que com seus pensamentos nos fizeram refletir sobre as funções exercidas pelo poder público e suas obrigações para com a população que depende dos seus serviços e

como nós estudantes e cidadãos poderíamos otimizar nossa parcela de contribuição para as diversas melhorias pelas quais o setor precisa passar para alcançar maior eficácia e eficiência.

5 METODOLOGIA

Segundo Bruyne (1991), a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos e colabora no seu entendimento e, especialmente, no seu próprio processo. Sendo assim, elemento fundamental de toda uma pesquisa.

A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados. (BRUYNE, 1991 p. 29)

5.1 TIPO DE PESQUISA

Toda pesquisa é um processo de construção. Minayo afirma que uma pesquisa é:

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados (MINAYO, 1993, p.23).

Utilizou-se a pesquisa exploratória, levantamento das aplicabilidades pertinentes à profissionalização e capacitação dos servidores públicos da Secretaria da Fazenda e Orçamento (SEFAZ), com a utilização de dados secundários e entrevista semiestruturada, juntamente com o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) que consiste em analisar, planejar, executar, verificar e documentar a solução de um problema, sendo uma ferramenta de grande importância, pois, é um método gerencial utilizado na manutenção e melhoria dos padrões de qualidade de uma instituição, na identificação do problema e as soluções a serem postas em prática.

5.2 PLANO DE AÇÃO

Durante o período de construção deste projeto, foi criado um plano de ação para a criação da Universidade Corporativa com a finalidade de nortear as atividades a serem desenvolvidas durante o processo de criação.

Tabela 2 – Plano de ação

ATIVIDADES	RESPONSÁVEL
Custo/ benefício	Orçamento
Estudar o impacto orçamentário da criação da universidade corporativa	SEFAZ
Obtenção da aprovação da Intervenção	SEFAZ

Fonte: Elaboração própria 2017.

5.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Minayo (2003, p. 21) explicita que “[...] a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado [...]”. Além disso, as pessoas constituem-se como fonte para a investigação dos problemas, principalmente das ciências humanas. Considerando a abordagem qualitativa, a presente pesquisa tem como população o gestor, técnicos e diretores da Secretaria da Fazenda e Orçamento de um Município do Recôncavo baiano.

5.4 INSTRUMENTO(S) DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada, que consistiu de um roteiro previamente elaborado.

5.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O caminho percorrido para o processo de pesquisa deu-se em duas partes complementares: na primeira etapa foi feito um roteiro de atividades e planejamento da pesquisa através de encontros presenciais, por telefone e redes sociais. Em concomitância a isso, deu-se início à revisão literária, além de pesquisas em outras

fontes documentais. Por fim elaborou-se um roteiro de entrevista. Já na segunda etapa, foi feita a coleta e tabulação de dados através do estágio na SEFAZ.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Percebemos o quão importante e necessário é a criação de uma Universidade Corporativa no âmbito da SEFAZ, é um meio de extrema utilidade e grande sucesso, pois é um fator motivador dentro das organizações, utilizando o próprio quadro para a promoção de cursos em suas áreas de atuação, qualificando o pessoal para sua determinada função, melhorando seus trabalhos e alcançando resultados planejados.

Durante entrevistas com os diretores dos departamentos da SEFAZ, nos foi exposta a seguinte fala da Gerente do Fundo Municipal e Saúde:

“a educação continuada valida muitos funcionários, principalmente os de carreira, pois precisam dessa formação, pois infelizmente na mudança de governo o quadro de funcionários muda muito, e seria interessante para os estatutários, até porque eles que levam a máquina adiante e também para passar informações para os que forem chegando, os novatos”.

A expectativa é que a administração, em especial a pública, acompanhe as necessidades de transformação dos gestores e agentes públicos destas organizações, proporcionando ferramentas que possam ser utilizadas pelos gestores para colaborar no alcance da eficácia, eficiência, transparência e desenvolvimento da qualidade de vida.

Mediante essas necessidades propõe-se a criação da Universidade Corporativa, o que pode contribuir não apenas para a SEFAZ como para outras secretarias já que esta ação prima por melhorias na prestação dos serviços. Utilizada como complemento estratégico de gerenciamento, do aprendizado e do desenvolvimento dos funcionários de uma organização, tendo como princípios prover oportunidades de aprendizagem que deem suporte para a empresa atingir seus objetivos, desenhar programas incorporando cidadania, contexto e competências, estimulando gerentes e líderes a estarem envolvidos com a aprendizagem, utilizar a Universidade Corporativa, na obtenção de vantagem competitiva alcançando novos rumos, tendo como objetivos preparar os colaboradores para o novo, se adequando as novas técnicas aplicadas em suas designações, atualizar práticas de trabalhos ou criar projetos que possam ser implantados dentro da organização.

Sendo assim, a criação da Universidade Corporativa no âmbito da SEFAZ oxigena a secretaria, buscando melhorias para os setores, nas atividades laborais dos técnicos, a agilidade tende a crescer e o trabalho passa a fluir com maior celeridade.

Na secretaria se pode perceber que esta realidade de cursos ministrados pelos próprios técnicos já existe, porém é preciso melhorar a disponibilidade dos cursos para que possam obedecer uma rotina, nesta perspectiva vem a ideia da criação da Universidade Corporativa, para melhorar o que já está sendo feito, em vista que as demandas estão sempre crescendo devido as constantes mudanças processuais.

O curso oferecido juntamente aos Técnicos do Tesouro Nacional foi de grande importância e um marco no cenário da secretaria, pois criou um norte para os mesmos além de possibilitar um enorme leque de informações. Porém a demanda é sempre muito grande e as mudanças são constantes, fazendo-se necessário a atualização continua.

É necessário que haja uma política de qualificação dos funcionários e um investimento maior em capacitação dos servidores públicos, para que aconteça um fortalecimento de carreira de forma estratégica e bastante funcional, uma valorização e potencialização dos conhecimentos.

Ao apresentarmos a criação de uma Universidade Corporativa no âmbito da SEFAZ como proposta de intervenção, a mesma foi vista pelo gestor como uma oportunidade de crescimento para a secretaria além de futuramente tornar-se um projeto bem maior e abranger outras instituições do município fortalecendo a rede.

Outra proposta discutida foi a de uma possível parceria com UNILAB, para ministração de cursos e palestras, seria uma troca mútua na qual as duas instituições tendem a ganhar, pois os alunos da própria UNILAB seriam os estagiários dentro das instituições.

Na SEFAZ, já se iniciou o processo de educação continuada o que é primordial, neste sentido poderemos contar como aliada a Escola de Administração Fazendária, (ESAF) que pode ser considerada o maior complexo educacional da Administração Pública brasileira. A qual poderá nortear os passos da criação da Universidade Corporativa no âmbito da secretaria.

É órgão integrante da estrutura do Ministério da Fazenda, subordinada ao Ministro da Fazenda, com sede em Brasília/DF, é composta pelas seguintes unidades: Diretoria-Geral, Diretoria-Geral Adjunta, Diretorias, Centro Estratégico, Gerências de Programas e uma Prefeitura. Como Escola de Governo, nos termos do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

Promove os Cursos de Formação (cursos presenciais e a distância, abertos ou fechados), desenvolvendo assim, a integração do candidato ao Serviço Público e preparando-o para o desempenho das atividades inerentes ao cargo que irá assumir, principalmente nas áreas dos macroprocessos fazendários, nos três níveis de governo: federal, estadual e municipal. Sendo assim o preparo de servidores irá mudar o cenário da secretaria, promovendo um ambiente de aprendizagem maior para o desenvolvimento das competências, o que vai refletir internamente e externamente, contribuindo de forma crucial para o alcance dos resultados da SEFAZ junto a toda a sua gama de contribuintes, parceiros e colaboradores.

A Universidade Corporativa entra num ambiente privilegiado de formação de pessoas, formação de serviços, com um quadro de funcionários melhor preparados para atuar na máquina administrativa, portanto a criação de uma Universidade Corporativa não seria especificamente de uso exclusivo da SEFAZ e sim do município como um todo, pois agregaria todas as outras secretarias formando um trabalho mais coeso, independentemente de gestão, o que acarretaria em servidores mais capacitados e eficientes, quanto mais se tem uma sociedade bem formada, maior o controle social, se o controle social é eficiente os gestores tendem a andar de forma mais disciplinada.

É totalmente válido ressaltar o quão importante é para uma sociedade o conhecimento, e dentro de um órgão notoriamente importante como a secretaria da fazenda, faz-se entender a complexidade do uso de mecanismos que promovam o crescimento profissional, tornando suprema a qualidade nos serviços prestados.

A Universidade Corporativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) trabalha de forma contínua para ampliar seu portfólio de soluções. Através de múltiplas formas de aprendizagem e colaboração, promove as conexões entre pessoas e saberes, para que estas possam convergir para a construção do conhecimento e a criação de um saber comum, estimulando o desenvolvimento de competências pessoais e o compartilhamento dos conhecimentos e das melhores práticas da organização, acreditando que você é o maior responsável pelo seu desenvolvimento profissional.

Mais um ótimo exemplo da grandeza da criação de uma Universidade Corporativa e os benefícios que a mesma pode trazer a uma entidade que prioriza qualidade, eficácia e eficiência, bem como os órgãos públicos devem ser, já que estes são alguns dos princípios da Administração Pública.

A proposta de elaboração de um projeto de programa de capacitação fixo para os servidores da SEFAZ em parceria com Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB , através de um termo de cooperação técnica entre as instituições, buscando aprimorar a profissionalização dos mesmos de acordo com a demanda de trabalho, contribuindo para a celeridade no atendimento as necessidades da população contribuinte.

O programa poderia utilizar-se da meritocracia, os técnicos seriam beneficiados e reconhecidos por seus méritos, tanto em forma de profissionalização através da capacitação quanto financeiramente, sendo estimulados a agirem com mais eficiência em suas atividades laborais, tornando o atendimento ao público cada vez mais célere, acompanhando sempre as diversas mudanças no cenário nacional em suas respectivas áreas de atuação.

Todo este processo resultaria em uma prestação de serviço com maior qualidade além de servir de modelo para outras instituições formando uma rede coesa no município.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolvemos um projeto a fim de avaliar a necessidade de uma Universidade Corporativa na SEFAZ; neste sentido propomos parcerias com a UNILAB, como mecanismo de aprendizagem contínua.

É necessário reavaliar constantemente as funções desenvolvidas dentro de uma secretaria a utilização de cursos de capacitação proporciona a evolução profissional, pois investir em profissionalização significa acelerar o crescimento de todos otimizando tempo e satisfação.

Ao analisarmos o perfil dos técnicos vimos que são graduados e pós-graduados, buscamos informações sobre as atividades profissionais de cada um deles, como são desenvolvidas e o que falta para melhoria na funcionalidade de tais atividades, e os relatos de todos sempre estavam voltados para a capacitação, ou seja, quanto mais cursos oferecidos em suas respectivas áreas de trabalho, melhor o desenvolvimento das funções.

Uma questão bastante relevante é ação de multiplicadores dentro da instituição, pois não é possível que todos participem dos cursos ao mesmo tempo; sendo assim, os servidores podem colocar em prática o seu aprendizado ministrando também para seus colegas de trabalho, utilizando-se da colaboração como ferramenta.

Os cursos ministrados para os servidores são aplicados de forma irregular devido a demanda da secretaria, disso surge a necessidade da criação de uma estrutura formal de capacitação para que sejam fornecidos cursos de forma regular. A utilização de uma Universidade Corporativa vem como mecanismo de auxílio na melhoria da prestação de serviços através da capacitação continuada.

Acreditamos que a criação da Universidade Corporativa dentro da SEFAZ é de suma importância, já que as atividades desenvolvidas pela mesma fazem parte de um contexto gigantesco de responsabilidade perante ao estado, e como a mesma não faz o trabalho sozinha, a melhoria através de capacitações também será útil para os profissionais de outras secretarias.

A Universidade Cooperativa tem como objetivo preparar os colaboradores para o novo, se adequando as novas técnicas aplicadas em suas designações, atualizar práticas de trabalhos ou criar projetos que possam ser implantados dentro

da organização; todo este processo resultará em um trabalho de maior qualidade sendo feito como muito mais eficácia e de forma eficiente.

Ao falarmos em Universidade Corporativa, estamos falando em investimento para toda a população, já que todo o processo de capacitação terá como finalidade o bom serviço prestado e quem se utiliza destes serviços é a própria população. Quanto maior celeridade nos processos em relação ao atendimento público, maiores serão os benefícios ocorrendo uma satisfação mútua.

Observa-se a importância da educação continuada para todos os tipos de profissionais, não só os da SEFAZ. Como em qualquer outra área de atuação, é preciso se atualizar, acompanhar as mudanças, preparando-se sempre para o processo constante de aprendizagem ao qual é requerido de um profissional apto.

A Universidade Corporativa proporciona qualificação de forma continuada e com custos reduzidos, já que a mesma foca exatamente na necessidade de capacitação dos servidores, podendo ser ministrada com cursos Ensino a Distância (EAD) que é uma ferramenta bastante significativa, pois oferece acesso online a qualquer momento, sem necessariamente o aluno, nesta situação, o servidor está preso a uma sala de aula, principalmente no caso de uma secretaria como a SEFAZ, onde são muitas as demandas.

Na Secretaria da Fazenda e Orçamento é imprescindível que seus técnicos sejam capacitados, pois trabalham com leis que sofrem mudanças constantemente; sendo assim é crucial o aprimoramento na absorção de novas técnicas de trabalho para se ter maior qualidade, vale ressaltar que a SEFAZ administra toda a porção financeira do município, sendo relevante todos os processos geridos por ela.

A capacitação do servidor público é um investimento com retorno garantido, uma vez que o servidor recebe a capacitação, é qualificado, este por sua vez pode tornar-se um multiplicador em seu ambiente de trabalho, o que cessaria parcialmente com a geração de custos por conta da contratação de outros profissionais para ministrações dos cursos, possivelmente diminuindo o impacto no orçamento, já que as aulas seriam ministradas pelos próprios servidores.

Existe mais um ponto positivo que é a motivação profissional, onde os servidores sentem-se valorizados por saberem que são importantes para a instituição, que a mesma investe no crescimento deles, refletindo positivamente em seu cotidiano laboral dentro da secretaria e também em relação ao público.

A importância de possuir profissionais altamente qualificados e atualizados

dentro de um grupo de trabalho faz toda a diferença, no âmbito de uma secretaria como a SEFAZ que lida com o público em geral diariamente, precisando trabalhar com transparência, eficácia e eficiência que são princípios da Administração Pública a Educação Continuada é um ponto positivo e de grande valia para o desenvolvimento da mesma na qualidade da prestação dos serviços.

As instituições públicas devem se atualizar para que possa acompanhar o desenvolvimento atual e contemporâneo da sociedade, permitindo que seus servidores adquiram conhecimentos necessários em sua área de atuação e diversifiquem no aprendizado preparando-os para outras áreas diversas no campo da administração pública, o qual é muito vasto, possibilitando que este servidor seja atuante no progresso individual e proficiente no atendimento ao público em geral.

A criação de uma Universidade Corporativa no campo da Secretaria da Fazenda, estaria agregando conhecimento aos seus servidores, construindo uma ponte de saberes, o que ocasionaria um fortalecimento dentro e fora da secretaria, proporcionando ainda mais agilidade, celeridade aos processos dentro da mesma já que a atualização seria uma constante ocasionando uma excelência na prestação dos serviços como produto final.

A SEFAZ atualmente é modelo em Gestão Contábil, existindo uma política de capacitação onde os cursos são ministrados dentro da própria secretaria, porém não de forma regular, devido à grande demanda de trabalho algumas vezes não acontecem. Em outros momentos os cursos ocorreram fora do município e até do estado, porém insuficientes para a grande necessidade de capacitação devido à enorme responsabilidade deste órgão.

Um ponto de grande importância para a criação da Universidade Corporativa é que além de trazer conhecimento para os funcionários, melhorando a qualidade do serviço prestado, esta por sua vez irá independe de gestor, por fazer parte do quadro de ações previstas pelo governo, sendo implantada dentro da Universidade, os cursos ocorrerão de forma continuada. Além de não ser de uso apenas da intuição e sim do município, para que outras instituições se utilizem deste meio, como agente de transformação na prestação de serviços.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. In: *RAP. Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.77-87, 2007.

ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, Giselle Reis. Gestão de Pessoas e as Universidades Corporativas: *Dois lados da mesma moeda?* Rev Eletrônica, São Paulo, v. 46, n. 2, p.22-33, 25 nov. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n2/v46n2a03.pdf>>. Acesso em: 10 de mar. 2017.

BRASIL. Decreto no 2.271, de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. BRASIL. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2271.htm>. Acesso em: 02 abr. 2015.

BRUYNE, Paul de et al. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica*. 5. ed. Rio de Janeiro 1991.

CAIDEN, Geralde; VALDÉS, Daisy De Asper. A essência do profissionalismo no serviço público. In: *Revista de Informação Legislativa. Brasília a.* 35 n. 138 a 155 abr./jun. 1998. Disponível em: < <http://www2.senado.gov.br/bdsf/item/id/374>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

CANDAU, Vera Maria Ferrão. Formação Continuada de Professores: Tendências Atuais. In: MIZUKAMI, Maria da Graça N.; REALI, Aline Maria de M. Rodrigues. *Formação de Professores: Tendências Atuais*. São Paulo: EDUFSCar e FINEP, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 11ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Manole, 2009. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

Escola de Administração Fazendária(ESAF)
www.esaf.fazenda.gov.br/a_esaf/institucional. Acesso em: 25 maio 2016. FERREIRA,

Paulo Pinto. Treinamento de Pessoal—*A Tecno-pedagogia do treinamento*. São Paulo. Atlas, 1979, p.219.

GRÁCIO, Rui. *Obra completa*, vol. I. Lisboa: Fundação CalousteGulbenkian(1995).

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e gestão dos talentos*. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007 p.122.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas, 1995.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa*. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999, p. 8-9.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec,1993.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

RODRIGUES, M. Z. Educação continuada em enfermagem de Saúde Pública. *Revista da Escola de Enfermagem USP*. São Paulo, v.18, n.2, p. 129 - 140, agosto, 1984.

SILVA, M. J. P.et al. *Educação continuada: estratégias para o desenvolvimento do pessoal de enfermagem*. Rio de Janeiro: Marques – Saraiva, 1989.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. *A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho*. Disponível em: www.psicologia.com.pt. 1-8 p. Acesso em: 10 jan.2017.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)www.uc.sebrae.com.br/pagina/mais-sobre-ucsebrae. Acesso em: 25 maio 2016.