

LEONDENES CAMARGO

**A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE
POUSO ALEGRE - SUL DE MINAS GERAIS**

São Paulo

2014

LEONDENES CAMARGO

**A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE
POUSO ALEGRE - SUL DE MINAS GERAIS**

Trabalho apresentado à banca examinadora,
como exigência parcial para obtenção do
certificado de conclusão do curso de Pós-
Graduação *Lato Sensu* em Gestão e
Políticas Públicas, da Escola Pós-Graduada
de Ciências Sociais, da Fundação Escola de
Sociologia e Política de São Paulo, sob a
orientação do professor Rafael Balseiro
Zin.

São Paulo

2014

À minha mãe, Maria Gema Calixto (*in memoriam*), que, apesar de nunca ter tido a oportunidade de se sentar em uma cadeira escolar, sempre me aconselhou a me dedicar aos estudos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 OBJETIVOS	9
2.1 OBJETIVO GERAL	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
3 METODOLOGIA	9
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
4.1 PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS	14
4.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	14
5 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	14
5.1 GESTÃO DA POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO	15
5.1.1 DIRETRIZES	15
5.1.2 OBJETIVOS	16
5.1.3 METAS E AÇÕES PROPOSTAS	17
5.1.4 FORMAS DE OPERACIONALIZAÇÃO	17
6 GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	18
6.1 DIRETRIZES	18
6.1.1 OBJETIVOS	19
6.1.2 METAS E AÇÕES PROPOSTAS	19
6.1.3 FORMAS DE OPERACIONALIZAÇÃO	20
7 PROPOSTA DE NORMATIZAÇÃO DO PROGRAMA	20
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
ANEXO I	32

ANEXO II

34

ANEXO III

36

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta sobre um programa de desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida no trabalho a ser implantado pela Secretaria de Gestão de Pessoas da Prefeitura Municipal de Pouso Alegre, Sul de Minas. O modelo atual adotado para gerir pessoas no município de Pouso Alegre não tem conseguido responder aos anseios profissionais dos servidores municipais nem fornecer as condições para a construção de um ambiente de trabalho saudável que contribua para a qualidade de vida do servidor. Para elaboração deste trabalho foram realizadas pesquisas nos arquivos da instituição e levantamento bibliográfico sobre o tema gestão de pessoas. A maioria dos serviços prestados na administração pública é essencialmente executada por pessoas, por isso é fundamental que elas reúnam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que permitam o bom desempenho do serviço prestado à sociedade. A implantação do programa para desenvolver pessoas e construir qualidade de vida no trabalho é fator primordial para que os governantes consigam cumprir compromissos assumidos com a sociedade e executar serviços públicos com qualidade.

Palavras-chave: desenvolvimento de pessoas, qualidade de vida, gestão de pessoas e serviço público.

ABSTRACT

This work aims to present a proposal for a program of people development and quality of work life to be implemented by the Department of Management of people of the Municipality of the city of Pouso Alegre, southern Minas Gerais. The current model used to manage people in Pouso Alegre has failed to respond to the professional aspirations of municipal employees nor provide the conditions for building a healthy work environment that contributes to the quality of life of the server. For preparing this research in the archives of the institution and literature surveys on the topic managing people , which are the theoretical frameworks used to support the proposal were made . Most services in public administration are essentially run by people, so it is critical that they meet the knowledge, skills and attitudes for the proper performance of service to society. The implementation of the program to develop people and build quality of work life is a key factor that rulers able to meet commitments to society and perform public service quality.

Keywords: People developments, quality of life, manage people and public services.

1 INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho surge de questões vivenciadas no dia a dia do desempenho da função de secretário de Gestão de Pessoas na Prefeitura de Pouso Alegre, Sul de Minas Gerais. A Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas da Prefeitura de Pouso Alegre tem concentrado suas atividades na execução de questões burocráticas como nomeação, pagamento de salários, marcação de férias, concessão de licenças, descrição de cargos e diversos outros procedimentos executados com base na experiência dos servidores mais antigos do setor, que, em algum momento, decidiram que aquele procedimento seria feito de uma determinada forma e, diante do fato de que não houve contestação e os métodos correspondiam minimamente às exigências das administrações, continuaram sendo executados e estão incorporados nas rotinas de trabalho.

A gestão de pessoas nos tempos atuais tem que conviver com um ambiente extremamente dinâmico. Os métodos utilizados no passado para gerir recursos humanos não conseguem mais atender e dar resposta às expectativas profissionais das pessoas. O modelo de gestão de pessoas executado pelo município tem se mostrado incapaz de atender às reivindicações dos servidores e gestores, pois nele pessoas são tratadas como mais um recurso entre tantos outros que a esfera pública possui.

A atualização do sistema de gestão de pessoas passa necessariamente pelo maior envolvimento dos servidores em todos os níveis, nos resultados finais e na busca pela melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados. Assim como na iniciativa privada, já não basta ter bom planejamento e estabelecer metas e estratégias se não adotarmos ferramentas capazes de desenvolver, monitorar, avaliar e redirecionar todos os processos, no setor público isso é muito importante, porque o desafio contemporâneo é fazer mais e melhor com menos recursos, já que a sociedade demanda, a cada dia, serviços de mais qualidade.

A moderna gestão de pessoas coloca os servidores como os maiores parceiros da instituição e, com isso, pretende tornar a administração pública mais eficiente, eficaz e efetiva. Portanto, é imprescindível a implementação de um programa de desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida no trabalho que crie processos de

valorização, capacitação, treinamento e que desenvolva nos servidores públicos municipais as competências, habilidades e atitudes necessárias para a prestação de um excelente serviço à população.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral descrever o processo de desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida no trabalho, aspectos que compõem o sistema da moderna gestão de pessoas. Pretende também apresentar uma proposta a respeito de um programa de desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida no trabalho a ser implementado pela Secretaria de Gestão de Pessoas, com base na metodologia recente de gestão de pessoas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o conceito do sistema de gestão de pessoas.
- Descrever o processo de desenvolvimento de pessoas.
- Descrever o conceito de qualidade de vida no trabalho.
- Apresentar proposta de gestão da política de capacitação e qualificação.
- Apresentar proposta de normatização do programa de desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida no trabalho.

3 METODOLOGIA

Para elaboração deste trabalho foram realizadas pesquisas documentais nos arquivos da Prefeitura Municipal de Pouso Alegre e levantamentos bibliográficos que discutem sobre os fundamentos teóricos da moderna gestão de pessoas. No presente

trabalho é tratado especificamente, entre os processos de gestão de pessoas existentes, o processo de desenvolver pessoas e aborda também a qualidade de vida no trabalho que faz parte do processo de manter pessoas. O trabalho discute ainda os seguintes fatores de desmotivação dos colaboradores municipais acerca da sua ocupação: a ausência de uma política de capacitação e qualificação e a ausência de um programa de qualidade de vida no trabalho.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Chiavenato (2014), para que o sistema de gestão de pessoas possa cumprir seu papel estratégico e contribuir para a consecução da missão da organização, ele deve conter os seguintes processos: processo de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. De acordo com o autor, para que uma organização tenha seus objetivos alcançados, ela depende das pessoas, ou seja, os recursos humanos são os ativos mais valiosos para a concretização de sua missão.

A GP não pode ficar distanciada da missão da organização. Afinal, a missão se realiza e concretiza pelas pessoas. São elas que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão da organização. Para tanto, torna-se necessário um comportamento missionário dos dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber cumprir a missão organizacional por meio do trabalho e da atividade em conjunto (CHIAVENATO, 2014, p. 59)

A concretização da missão de uma organização não se sustenta apenas na compreensão da mesma, é fundamental que todos os níveis: funcionários, chefes, diretores e secretários, concentrem esforços para alcançá-la, pois quanto mais identificados com a missão estiverem, mais perto estarão de cumpri-la.

O mundo passa por uma revolução tecnológica, cultural e social. Estamos na era da informação em que tudo é divulgado em tempo real. Nesse sentido, percebemos que a Secretaria de Gestão de Pessoas da Prefeitura de Pouso Alegre precisa cumprir o papel estratégico de desenvolver e preparar os servidores municipais para a execução de serviços mais efetivos à sociedade.

A Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas de Pouso Alegre organiza-se atualmente nos moldes da estrutura clássica de recursos humanos, mantendo em suas rotinas de trabalho procedimentos, que, de acordo com Chiavenato (2010), são característicos da administração pública burocrática, orientados pela ideia de carreira, formalismo, impessoalidade, hierarquia funcional e executando tarefas voltadas para si mesmas, distanciando-se de sua missão, que é a de assistir os servidores públicos municipais.

Para o autor, os dias atuais exigem que a área de gestão de pessoas da administração pública esteja alinhada com os objetivos estabelecidos na missão, visão e valores da instituição, para que possa ser utilizada como ferramenta estratégica do governo, capacitando e desenvolvendo os servidores para a prestação de um serviço público de qualidade.

Neste sentido pretendemos demonstrar a importância da implantação do programa de desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida na administração pública de Pouso Alegre, considerando as pessoas como o ativo mais importante desta instituição.

A administração pública depende das pessoas para que os serviços sejam prestados à população e o servidor público é o responsável pela execução destes serviços, podendo causar prejuízo à sociedade e à imagem do governo, caso não ofereça um bom atendimento. Todavia, para que os serviços sejam executados com eficiência e eficácia, é fundamental que os servidores encontrem, no trabalho, todos os recursos necessários ao desempenho da função, além de um ambiente saudável e harmonioso.

O Estatuto dos Servidores Públicos Municipais foi sancionado em 1971 e apresenta em seu texto artigos que são característicos do período da Ditadura Militar, como ilustra o artigo 186 do capítulo III (LEI MUNICIPAL N°1042, 1971):

Da Prisão Administrativa e da Suspensão Preventiva

Art. 186 – Cabe ao Prefeito ordenar a prisão administrativa de qualquer responsável pelos valores e dinheiros pertencentes à Fazenda Municipal, ou que se acharem sob a guarda desta, casos de alcance ou omissão em efetuar as entradas nos prazos.

§ 1º - O Prefeito comunicará imediatamente o caso à autoridade judicial competente para os devidos efeitos e providenciará sentido de ser realizado com urgência, o processo de tomada de contas.

§ 2º - A prisão administrativa não poderá exceder a 90 (noventa dias) (p. 47 e 48).

O modelo organizacional adotado pela Prefeitura Municipal de Pouso Alegre é característico da era da industrialização clássica, período que, segundo Chiavenato (2014), ocorreu logo após a Revolução Industrial e se estendeu até metade do século XX.

Nesse longo período de crises e prosperidade, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia e nos estabelecimentos de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2014, p.32).

Diante deste cenário ficou claro para o governo municipal a necessidade de atualização dessa estrutura, bem como a revisão de leis e normas referentes aos servidores públicos, para com isso possibilitarmos a utilização de ferramentas modernas da gestão de pessoas com vistas a melhorar as condições de trabalho dos servidores, munindo-os com o instrumental necessário para o bom desempenho dos serviços.

A Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas realiza reuniões com secretários, diretores e chefes. Nessas reuniões costuma-se relatar que grande parcela dos servidores afirma não ter motivação para execução do trabalho, o que, segundo eles, se dá por diversos fatores. Para reforçar este cenário, solicitações para a implantação de um programa de treinamento e desenvolvimento de competências e um programa de qualidade de vida no trabalho, são itens permanentes nas pautas de reivindicações dos servidores e de suas entidades representativas.

Portanto a implantação do programa de desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida no trabalho representa o início da estruturação do sistema de gestão de pessoas, que terá como objetivo mudar a descrença que grande parcela dos servidores tem com a organização.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas dos dias atuais estabelece que os ativos tangíveis perderam espaços para os intangíveis, sendo o conhecimento seu representante mais exponencial. E, nas organizações, quem detém estes conhecimentos são as pessoas, portanto são elas os componentes mais importantes de qualquer instituição.

Os ativos mais valiosos de uma empresa no século XX eram seus equipamentos de produção. Os mais valiosos ativos de uma instituição do

século XXI, seja empresa ou não, serão trabalhadores do conhecimento e sua produtividade (DRUCKER, 1999, p. 111).

Entender os servidores como parceiros da administração é um fator primordial para a boa execução dos serviços públicos. A modernização das estruturas físicas e tecnológicas são ações que na maioria das vezes depende somente da disponibilidade financeira do município. No entanto, pessoas são únicas e no serviço público substituí-las não é tarefa simples, com isso a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo torna-se uma questão prioritária.

Com a implantação do programa de desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida no trabalho esperamos atender às expectativas dos servidores municipais em relação a suas reivindicações no que refere à valorização, desenvolvimento de competências e qualidade de vida no trabalho, buscando assim uma maior identificação com a missão da organização, fazendo com que os funcionários obtenham os conhecimentos e desenvolvam as habilidades necessárias para a execução do serviço.

Para averiguar os resultados da implantação do sistema será utilizado o método de avaliação denominado *balanced scorecard*, considerado um dos melhores modelos para a mensuração de recursos intangíveis.

Inicialmente desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, de Harvard, o *balanced scorecard* é uma filosofia prática e inovadora de gestão de desempenho das empresas e organizações. O objetivo de sua implementação é permitir uma gestão eficaz do desempenho organizacional, baseando-se na visão da estratégia da empresa e traduzindo-a em indicadores de desempenho. (TEIXEIRA et al., 2010, p.34)

A utilização de uma metodologia confiável capaz de construir indicadores da evolução dos ativos intangíveis na administração pública é fator imprescindível para organização, haja vista a sua atividade fim, que é a prestação de serviços à sociedade.

A mudança da cultura organizacional e o sentimento em relação ao clima da organização serão monitorados pela aplicação de uma pesquisa de clima organizacional.

Entende-se como cultura um conjunto de ideias, conhecimentos, formas de agir, pensar e sentir, expressas em termos materiais ou não, que são partilhados por um grupo ou uma organização, com certa regularidade no tempo e no espaço. Compreende-se como clima organizacional um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em determinado momento ou situação. (TEIXEIRA et al, 2010, p. 56)

A inserção de novos valores na cultura de uma organização só pode ocorrer a longo prazo, enquanto que alterações no clima organizacional podem ser alcançadas com ações de médio prazo.

4.1 PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2014, p. 307), “desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem.” Os processos de desenvolvimento podem ser executados em uma abordagem tradicional, treinando quando surge alguma necessidade, com pessoas selecionadas aleatoriamente e visando atender problemas imediatos, sem consultar as pessoas e mantendo o *status quo* ou podem ser executados em uma abordagem moderna treinando as pessoas de forma planejada, antecipando-se às necessidades e criando talentos, dando oportunidades para as pessoas participarem das decisões.

4.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para Chiavenato (2014), a definição de qualidade de vida no trabalho está relacionada ao cuidado com o bem-estar geral e à saúde dos indivíduos no desempenho de suas funções. Para isso devem-se levar em conta os aspectos físicos, psicológicos e sociais do ambiente de trabalho.

5 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

No que tange à estruturação de um programa de desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida no trabalho, é de fundamental importância que este favoreça o constante desenvolvimento profissional das pessoas que integram a Prefeitura Municipal de Pouso Alegre e que esteja sintonizado com as demandas sociais, com a função social da instituição, buscando a otimização dos serviços oferecidos, o

crescimento pessoal dos indivíduos e sua qualidade de vida no trabalho. Estes são fatores imprescindíveis para o aperfeiçoamento da máquina pública e a autorrealização das pessoas. Nos itens a seguir serão descritas as diretrizes, os objetivos, a forma de operacionalização, as metas e ações propostas para o programa e apresentado um modelo de normatização do programa.

5.1 GESTÃO DA POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO

5.1.1 DIRETRIZES

Com enfoque na qualificação profissional, na motivação para o trabalho e na melhoria da qualidade de vida dos servidores, serão adotadas algumas diretrizes básicas para definir a política de capacitação e qualificação da Prefeitura Municipal de Pouso Alegre e, conseqüentemente, delinear um programa de desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida no trabalho, conforme segue abaixo.

- Criar e/ou estabelecer procedimentos sistemáticos de capacitação e qualificação.
- Elaborar os programas de capacitação e qualificação de forma transparente com ampla divulgação junto à comunidade e com ênfase no planejamento participativo.
- Criar e/ou estabelecer normas que regulamentem a destinação de percentual dos recursos destinados para capacitação e qualificação.
- Promover ações visando motivar os servidores a buscar níveis mais elevados de educação formal como meio de atingir a cidadania plena.
- Incentivar os servidores à procura constante de melhor qualificação e capacitação profissional.
- Estabelecer oportunidades iguais para todos os profissionais que atuam nos diversos setores da Prefeitura Municipal de Pouso Alegre.
- Capacitar os servidores para o desempenho de cargos e funções, por meio de programa de desenvolvimento gerencial e de capacidade técnica de equipes.

- Manter quadro atualizado da situação de capacitação e qualificação dos servidores.
- Realizar seminários de ingresso para os novos servidores.

5.1.2 OBJETIVOS

- Ampliar o conceito de capacitação e qualificação, entendendo-o como políticas destinadas ao aprimoramento do servidor enquanto indivíduo, profissional e cidadão e direcionadas à consecução dos objetivos institucionais.
- Ampliar as ações propriamente ditas, agregando desde a educação formal fundamental, média, superior e de pós-graduação até treinamento profissional, capacitação gerencial, formação para a cidadania e participação em eventos de atualização.
- Definir claramente o aspecto financeiro da capacitação condizente com os objetivos institucionais e incluídos no orçamento da Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas, em percentual mínimo de 15% do orçamento da Secretaria destinado à formação, capacitação e acompanhamento dos aperfeiçoamentos dos servidores e gestores da prefeitura.
- Articular as políticas de capacitação e qualificação com as demais políticas de gestão de pessoas.
- Detalhar as possibilidades de afastamento para todos os níveis de capacitação e qualificação.
- Detalhar os instrumentos necessários ao levantamento das necessidades de capacitação e qualificação.
- Criar condições para operacionalização do sistema de capacitação e qualificação.
- Garantir transparência das ações de capacitação e qualificação, por meio de sua divulgação e da elaboração de relatórios.

- Estabelecer condições para a participação coletiva nas ações de capacitação e qualificação, bem como as condições para a capacitação itinerante, facilitando o acesso dos servidores às ações de capacitação.

5.1.3 METAS E AÇÕES PROPOSTAS

Cada uma das metas a seguir, não está necessariamente associada a uma única diretriz ou objetivo, mas sim, ao conjunto das diretrizes, dos objetivos ou parte deles.

- Promover eventos de capacitação e qualificação específicos para os diversos setores da Prefeitura Municipal de Pouso Alegre, de modo que, até o final de 2016, cada servidor tenha participado de, pelo menos, dois eventos de curta duração (carga horária de até 60 horas).
 - Ampliar o número de servidores com pós-graduação *lato sensu* (especialização) e *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em suas áreas de atuação.
 - Promover capacitações específicas visando formar um quadro de servidores aptos a ocupar funções gerenciais.
 - Distribuir aos servidores as oportunidades de participação em eventos científicos e culturais de forma proporcional às necessidades das áreas e dos setores administrativos e conforme critérios estabelecidos neste documento.

5.1.4 FORMAS DE OPERACIONALIZAÇÃO

Embora a Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas exerça um papel preponderante na coordenação, planejamento, controle e avaliação de todas as ações previstas no Programa de Desenvolvimento de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho, para a operacionalização das ações previstas neste documento, há de se contar com o apoio e a participação de todas as demais secretarias municipais, observando-se,

na implementação da política de capacitação dos servidores municipais, os procedimentos a seguir relacionados.

- Quanto aos docentes, a Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas definirá representantes para Comissão Permanente de caráter técnico pedagógico, que irá definir os cursos prioritários, em cada área de conhecimento, como também os cursos específicos para a formação de um quadro de servidores aptos a ocupar funções gerenciais e seus respectivos cronogramas de execução.

- No que refere aos demais serviços e secretarias, a Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas definirá, juntamente com os gestores das demais secretarias e seus chefes operacionais, as áreas de treinamento prioritárias para a capacitação e qualificação desses servidores, como também os cursos específicos para a formação de um quadro de servidores aptos a ocupar funções gerenciais, e seus respectivos cronogramas de execução.

6 GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

6.1 DIRETRIZES

- Promover ações de valorização dos servidores situadas em programas de melhoria da qualidade de vida.

- Criar e/ou estabelecer procedimentos sistemáticos de programas de qualidade de vida no trabalho.

- Elaborar os programas de qualidade de vida de forma transparente com ampla divulgação junto à comunidade e com ênfase no planejamento participativo.

- Criar e/ou estabelecer normas que regulamentem a destinação de percentual dos recursos destinados para programas, projetos e ações de qualidade de vida no trabalho.

- Promover ações visando motivar os servidores a buscar níveis mais elevados de satisfação no trabalho.

- Incentivar os servidores à procura constante de melhoria na qualidade de vida no trabalho e pessoal/familiar.

6.1.1 OBJETIVOS

- Ampliar o conceito de qualidade de vida no trabalho, entendendo-a como programa destinado ao aprimoramento do servidor enquanto indivíduo, profissional e cidadão e direcionadas à consecução dos objetivos institucionais.
- Ampliar as ações propriamente ditas, entendendo a qualidade de vida em um sentido genérico, enquanto qualidade total, dimensionada como uma medida de dignidade humana.
- Articular os programas de qualidade de vida com as políticas da Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas.
- Definir claramente o aspecto financeiro das condições para operacionalização das ações de qualidade de vida a serem incluídas no orçamento da Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas, em percentual mínimo de 5% do orçamento da Secretaria destinado à execução dos projetos.
- Detalhar o levantamento das necessidades dos programas de qualidade de vida e avaliações dessas ações e definição de prioridades de ação e de competências das instâncias envolvidas no processo.
- Garantir transparência das ações, através de sua divulgação, da elaboração de relatórios.
- Estabelecer condições para a participação coletiva nas ações, bem como as condições para atendimento itinerante, facilitando os acessos dos servidores.

6.1.2 METAS E AÇÕES PROPOSTAS

- Promover eventos e ações de fomento da qualidade de vida e saúde do servidor.
- Ampliar o número de serviços e ações.
- Distribuir aos servidores as oportunidades de participação em eventos culturais e de esporte e lazer de forma proporcional às necessidades das áreas.

- Ofertar o atendimento individualizado biopsicossocial que possibilita um diagnóstico de intervenção e diante das demandas apresentadas ações que contribuam na gestão de qualidade de vida do trabalhador.

6.1.3 FORMAS DE OPERACIONALIZAÇÃO

- A Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas consolidada e regulamentada pela lei municipal nº 5.296/13, implementou o setor Biopsicossocial com intuito de propiciar a melhoria de qualidade de vida dos servidores municipais de Pouso Alegre com procedimentos que corroboram a missão, visão e valores desta Secretaria.

- No que se refere ao setor biopsicossocial, este ficará responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações e atividades referentes à qualidade de vida e trabalho do servidor.

- A gestão de qualidade de vida será operacionalizada por intermédio de projetos, programas, palestras elaboradas para desenvolver hábitos saudáveis, enfrentamento das tensões cotidianas, consciência dos impactos dos fatores do ambiente, desenvolvimento permanente do equilíbrio interior e na relação com os outros, dignidade humana, atendimento às necessidades físicas, de segurança, pertencimento, autoestima e autorrealização, na consideração das dimensões física, emocional, social, espiritual e intelectual que compõem o ser humano visto integralmente.

7 PROPOSTA DE NORMATIZAÇÃO DO PROGRAMA

Do programa de Desenvolvimento de Pessoas

Título I

Da Gestão do Programa

Art. 1º - A Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas contratará e/ou pactuará com empresas e/ou empresa escola, que será a responsável pela coordenação, planejamento, controle, ensino e avaliação das ações de desenvolvimento, mesmo quando realizadas pela própria Prefeitura Municipal, no que tange à capacitação e qualificação dos servidores.

Art. 2º - Para a consecução dos objetivos do programa ora instituído, a Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas poderá propor parcerias com outras instituições de reconhecida competência no desenvolvimento de pessoas, por meio de convênios, intercâmbios ou contratos, respeitando a legislação vigente.

Art. 3º - Anualmente, a Secretaria de Municipal Gestão de Pessoas realizará levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores, tendo como base as metas e previsões de capacitação, qualificação, qualidade de vida e saúde constantes no plano anual elaborado por cada Diretoria/Departamento, visando adequar a programação às demandas, em consonância com os objetivos e metas traçados.

Parágrafo Único. As demandas institucionais que surgirem no decorrer de cada ano e que não estejam incluídas no plano anual serão analisadas pela Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas e instâncias envolvidas.

Art. 4º - Cabe à Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas divulgar amplamente o programa anual de desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida no trabalho, contemplando, dentre outros fatores, as ações que serão desenvolvidas, o conteúdo dos cursos a serem ministrados e as formas de ingresso e avaliação do servidor em cada programa.

Parágrafo Único. Anualmente, a Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas divulgará relatório contendo as ações de desenvolvimento que foram implementadas, quadro comparativo da demanda real e da demanda atendida, bem como avaliação qualitativa destas ações.

Título II

Da Caracterização do Programa

Art. 5º - Para as finalidades estabelecidas neste Programa, entende-se como desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida no trabalho o conjunto de ações destinadas a proporcionar ao servidor o seu aprimoramento enquanto indivíduo, profissional e cidadão, em estreita relação com a função social da Prefeitura Municipal de Pouso Alegre.

Art. 6º - Especificamente, considerar-se-ão as seguintes formas de desenvolvimento de pessoas.

- a) Elevação do nível de escolaridade formal.
- b) Desenvolvimento profissional, envolvendo treinamento e aperfeiçoamento nos conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho das atribuições profissionais.
- c) Desenvolvimento gerencial, entendida como formação que propiciará ao servidor preparação e qualificação para o exercício de funções de natureza gerencial.
- d) Desenvolvimento em sentido amplo, permitindo aos servidores o acesso ao conhecimento socialmente produzido, envolvendo, dentre outros, a participação em seminários, encontros, congressos, palestras ou simpósios.
- e) Participação em programas de desenvolvimento voltados para a melhoria da qualidade de vida.
- f) Realização de cursos de capacitação e qualificação tecnológica e preparação para certificação.

§ 1º. Poderão ser utilizadas, para as finalidades previstas neste Programa, as tecnologias de educação a distância, de acordo com a legislação vigente.

Título III

Do Orçamento do Programa

Art. 7º- O Programa de Desenvolvimento de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho terá orçamento anual próprio compatível com as ações a serem implementadas, garantindo-se, no mínimo, percentual de 20% do orçamento da Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas.

Art. 8º - As receitas oriundas de contratos geridos pela Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas serão destinados ao Fundo Municipal de Desenvolvimento de Pessoas e Qualidade de vida no trabalho, a ser criado e regulamentado por lei específica.

Título IV

Das Formas de Participação dos Servidores no Programa de Capacitação e Qualificação

Art. 9º- Será permitido ao servidor, no interesse da Administração, sem prejuízo para o desenvolvimento das atividades do seu setor de lotação, o afastamento total ou parcial (redução de 50% da carga horária) de suas funções, para participar das ações de desenvolvimento previstas neste Programa, desde que o servidor tenha concluído o estágio probatório.

§ 1º. O detalhamento das condições e prioridades para afastamento do servidor são as definidas no Anexo I deste Programa.

§ 2º. Os afastamentos referidos no Anexo I não implicam redução de vencimentos, garantindo-se ao servidor a remuneração do cargo efetivo.

§ 3º. Os prazos para afastamento total serão inicialmente concedidos pelos períodos relacionados a seguir:

- Especialização = até 3 meses;
- Mestrado = até 18 meses;
- Doutorado = até 36 meses;
- Pós-doutorado = até 12 meses.

I - Excepcionalmente, os prazos para afastamento total previstos neste parágrafo poderão ser ampliados em até 50% do período acima relacionado, sendo necessário pedido de prorrogação pelos trâmites legais.

§ 4º. Os prazos para afastamento parcial (redução de 50% da carga horária) serão inicialmente concedidos pelos seguintes períodos:

- Especialização = até 3 meses;
- Mestrado = até 18 meses;
- Doutorado = até 36 meses;
- Pós Doutorado = até 12 meses;

I - Excepcionalmente, os prazos previstos para afastamento parcial (redução de 50% da carga horária) previstos neste parágrafo poderão ser ampliados em 50% do período relacionado acima, sendo necessário pedido de prorrogação através dos trâmites legais.

§ 5º. Quando se tratar de cursos por módulos e congêneres, incluindo os cursos a distância, poderá haver – exclusivamente, durante a realização dos respectivos módulos – a liberação total do servidor de suas tarefas, que serão distribuídas entre os pares

§ 6º. A concessão do afastamento total ou parcial implicará para o servidor a assunção do compromisso de que, ao seu retorno, ele permanecerá, obrigatoriamente, na Prefeitura Municipal de Pouso Alegre, por tempo, no mínimo, de cinco anos após o afastamento, incluídas as prorrogações, sob pena de reembolsar à Prefeitura todos os custos inerentes à formação.

I – O compromisso de que trata este parágrafo será assumido pelo servidor mediante a assinatura de Termo de Compromisso e Responsabilidade, em formulário

próprio fornecido pela Assessoria Jurídica do Município, no qual devem constar direitos e deveres do servidor relativos ao assunto.

II - O servidor beneficiado com afastamento total ou parcial somente será liberado para participar de outra pós-graduação, após o cumprimento do período de permanência na instituição previsto neste parágrafo, salvo nos casos da integração de Mestrado e Doutorado ou programa que contemple o processo de continuidade na formação profissional dos servidores.

§ 7º. Ao servidor em estágio probatório será dada a oportunidade de participar de treinamentos de curta duração (até 40 horas/aulas), bem como de congressos e eventos similares, desde que seja de interesse da Administração, necessário ao desempenho das atribuições do cargo para o qual foi nomeado e não prejudique a realização da avaliação de desempenho a que deve ser submetido, conforme legislação vigente.

§ 8º. O afastamento do servidor para participação em cursos de pós-graduação no exterior, quer seja com ônus total, com ônus limitado ou sem ônus para a Prefeitura, depende da prévia autorização do Chefe do Executivo Municipal, devendo ser solicitada, no mínimo, noventa dias antes da data prevista para o afastamento, respeitada a legislação vigente.

§ 9º. O afastamento total ou parcial para a realização de cursos de pós-graduação no país somente poderá ser autorizado quando solicitado trinta dias antes do afastamento, satisfeita a condição de que o curso tenha sido credenciado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), além de obedecida a tramitação interna.

§ 10º. Na definição dos servidores que participarão das ações previstas neste Programa, serão observados os seguintes aspectos, por ordem de prioridade e conforme disponibilidade orçamentária:

- a) Técnicos, administrativos, auxiliares de serviços e demais áreas de atuação de serviços de manutenção: menor grau de escolaridade formal; menores benefícios obtidos no âmbito do referido programa; melhores resultados alcançados na última avaliação de desempenho com vistas à progressão funcional; maior

tempo de efetivo exercício, exceto na situação em que o servidor, ao retornar do curso, venha a contar com menor tempo para aposentar-se do que o período de afastamento parcial ou total pleiteado.

b) Servidores docentes da Secretaria Municipal de Educação: menor grau de titulação em vista da elevação desta, em especial para Mestrado e Doutorado, por gerência educacional, baseando-se nas situações específicas de cada gerência e tendo como patamar mínimo a Especialização;

c) Servidores da Secretaria Municipal de Saúde e demais secretarias, concursados em Nível Superior: menor grau de titulação em vista da elevação desta, em especial para Mestrado e Doutorado, por gerência, baseando-se nas situações específicas de cada gerência e tendo como patamar mínimo a Especialização;

§ 11º- A documentação indicada no Anexo II será exigida do servidor participante de qualquer ação de desenvolvimento definida neste Programa, antes, durante e depois do curso, conforme o caso.

§ 12º- Terá primazia para participar de evento, como congresso, seminário, simpósio e similares, o servidor que, sendo:

- Docente e demais áreas de nível Superior:
 - For apresentar trabalho no evento, considerando-se, por ordem de importância e prioridade, os seguintes trabalhos: Apresentação Oral, Apresentação de Pôster/Painel, Publicação de Trabalho Integral, Publicação de Resumo;
 - Tenha algum trabalho de pesquisa e/ou implantação na Prefeitura Municipal de Pouso Alegre – em área que conste da programação do evento;
 - Ainda não tenha participado de evento de mesma natureza.
- Técnico, administrativo e demais serviços gerais e/ou específicos de manutenção:
 - Participar de evento compatível com o ambiente organizacional e o cargo ocupado;
 - Tenha algum trabalho de pesquisa e/ou implantação desenvolvida na Prefeitura Municipal de Pouso Alegre em área que conste da programação do evento;
 - Ainda não tenha participado de evento de mesma natureza.

Art. 10º - O afastamento total ou parcial do servidor será concedido pela Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas, com emissão de portaria e mediante:

- Atendimento aos pré-requisitos exigidos, de acordo com parecer do Departamento de Gestão de Pessoas;
- Parecer favorável da Chefia Imediata;
- Parecer favorável da Coordenação do Programa.

Art. 11º - No tempo previsto, conforme legislação vigente e regulamentação interna, o servidor poderá solicitar participar das ações de capacitação previstas neste Programa de Desenvolvimento.

Art. 12º - Não haverá substituição do servidor que estiver participando das ações de desenvolvimento previstas neste Programa, salvo nos casos especificados no art. 2º, § 1º da Lei nº 8.745/93 (calamidade pública).

Art. 13º - No caso de abandono, pelo servidor, de curso do Programa de Desenvolvimento será aberta sindicância para apurar responsabilidades, podendo ser aplicadas as penalidades previstas na legislação vigente.

Do programa de qualidade de vida no trabalho e saúde do servidor

Art. 14º - Fica instituída a Política de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho da Prefeitura Municipal de Pouso Alegre, com o objetivo de desenvolver ações que preservem a saúde e a qualidade de vida dos servidores, promovam as melhorias do estilo de vida e das condições laborais.

Art. 15º - A Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas deverá coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores dos diversos setores municipais, de acordo com a política de atenção à saúde e à segurança do trabalho do servidor, estabelecidos nesta lei.

Art. 16º - A Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas em parceria com a Secretaria Municipal de Saúde e Secretaria Municipal de Esportes e Lazer deverão desenvolver programas de promoção da saúde, a serem implementados nos órgãos de serviço público, a fim de promover a melhoria da saúde do servidor, proporcionando uma diminuição do estresse físico e mental do dia a dia, através de:

I - avaliações para verificar a postura e o comportamento das pessoas, tendo como objetivo levar saúde e descontração aos ambientes de trabalho;

II - avaliações de adequação ergonômica dos equipamentos e mobiliário utilizados pelos servidores no processo de trabalho;

III - exercícios de mobilização, relaxamento, alongamento, dinâmica de grupo;

IV - atividades de prevenção de distúrbios osteomusculares relacionados com o trabalho - DORT -, como dorsalgias, lombalgias, escolioses posturais, desequilíbrio muscular, tendinites, patologias compressivas nervosas, e de doenças cardiovasculares.

Parágrafo único - Além das atividades físicas, deverão fazer parte do programa a criação de espaços de conscientização, com palestras, grupos de discussão, outras atividades afins e ações esportivas e culturais de prática e entretenimento.

Art. 17º - As atividades deverão ser antecedidas de avaliações clínicas e físicas de cada servidor público.

§ 1º - As atividades de que tratam o artigo terceiro deverão ser ministradas por profissionais especializados, devidamente registrados em seus respectivos conselhos profissionais.

§ 2º - Cada servidor terá uma ficha cadastral elaborada pelo profissional responsável pelas atividades, que procederá ao devido acompanhamento, avaliação e mensuração dos resultados obtidos.

Art. 18º - O Poder Executivo regulamentará esta lei no prazo de 180 (cento e oitenta dias) a contar da data de sua publicação.

Art. 19º- As despesas decorrentes da aplicação desta lei correrão por conta de dotações orçamentárias próprias.

Título V

Das Disposições Gerais

Art. 20º - No caso de vigência de um Plano de Carreira, a Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas procederá às alterações necessárias neste Programa.

Art. 21º- Cabe à Coordenação do Programa analisar, anualmente, quantitativa e qualitativamente, o Programa de Desenvolvimento de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho, com vistas à sua adequação aos objetivos nele definidos, e emitir relatório à Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas.

Art. 22º- Os casos omissos neste Programa serão dirimidos pela Secretaria de Municipal de Gestão de Pessoas, em conjunto com as Comissões Permanentes de Pessoal, com a análise e parecer da Procuradoria Jurídica.

Art. 23º- Fica vedada a participação no Programa, o servidor que ocupar função ou cargo comissionado e não fizer parte do quadro de funcionários efetivos da Prefeitura Municipal de Pouso Alegre, exceto nos cursos e programa de desenvolvimento gerencial e de capacidade técnica de equipes, sem direito a afastamento ou redução de jornada de trabalho em função do programa.

Art. 24º- Para os cursos de formação com duração entre 40 e 60 horas poderá a Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas, oferecer curso itinerante por meio de veículo adaptado que atenda à demanda do programa.

Art. 25º- Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Secretaria de Gestão de Pessoas da Prefeitura Municipal de Pouso Alegre ainda está atrelada ao modelo clássico e burocrático de gerir pessoas, organizada em chefias, departamentos e secretarias, as decisões são tomadas de forma centralizada e autocrática. Romper com este modelo e implementar uma outra forma de gerir pessoas é fator premente para a mudança da cultura organizacional da instituição.

A moderna gestão de pessoas considera o desenvolvimento de pessoas como seu processo mais importante. Deixar de tratar pessoas com recursos e passar a tratá-las como o componente essencial dentro da administração pública é medida necessária para a concretização dos objetivos da organização.

A estruturação de um programa de desenvolvimento de pessoas que proporcione aos servidores públicos municipais a oportunidade de aprofundar ou adquirir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao bom desempenho de suas funções é o caminho mais curto para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população. No entanto, a busca pela qualidade de vida no trabalho é fator primordial para que servidores competentes possam desempenhar suas funções com excelência. A construção de um ambiente de trabalho saudável e harmonioso deve ser definida pelos gestores como um dos objetivos prioritários da instituição.

No setor público, grande parte dos serviços prestados à população são realizados por pessoas. Promover ações para qualificar os servidores e melhorar as condições de qualidade de vida no trabalho são medidas que devem ser adotadas por todas as administrações públicas municipais.

Portanto, é fundamental que os gestores compreendam o relevante papel que um programa de desenvolver pessoas e qualidade de vida no trabalho pode representar dentro da administração pública. Servidores capacitados, valorizados e contentes com seu ambiente de trabalho serão parceiros estratégicos para que o governante possa cumprir os compromissos assumidos com a sociedade e assim prestar um serviço público com eficiência, eficácia e efetividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 494 p.

_____. **Administração Geral e Pública**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 514p.

DRUCKER, Peter. Produtividade do Trabalhador do Conhecimento. In: **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Cengage Learning, 1999. p. 111-130.

POUSO ALEGRE. Lei nº 1.042/1971. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos de Pouso Alegre.

Disponível em: < <http://www.pousoalegre.mg.gov.br>>. Acesso em: 09 mar. 2014.

SÃO PAULO (ESTADO). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.

Disponível em: < <http://www.ifsp.edu.br/index.php/recursos-humanos/documentos.html>> Acesso em: 20 mar. 2014.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2010. 148 p.

ANEXO I**(Detalhamento das Possibilidades de Afastamento Parcial e Total e Prioridades por Grau de Titulação)**

NATUREZA DO PROGRAMA	POSSIBILIDADE DE AFASTAMENTO	PRIORIDADE PARA AFASTAMENTO	
		A	B e C
Cursos de 3º grau correlatos com a área de atuação do servidor	- O servidor faz jus à flexibilidade de horário de trabalho, por meio de assinatura de folha de frequência e acompanhamento pela chefia imediata, sem prejuízo da jornada de trabalho.	1ª	2ª
Cursos de Especialização correlatos com a área de atuação do servidor	- Afastamento parcial (redução de 50% da carga horária) das atividades pelo período de até 3 meses, prorrogável por 1,5 meses. - Afastamento total das atividades pelo período de até 3 meses, prorrogável por 1,5 meses (somente para os cursos realizados em cidade diferente).	1ª	2ª
Cursos de Mestrado	- Afastamento parcial (redução de 50% da carga horária) das atividades pelo período de até 24 meses, podendo ser ampliado por 12 meses. - Afastamento total das atividades pelo período de 24 meses,	1ª	2ª

	prorrogável por 12 meses (somente para os cursos realizados em cidade diferente).		
Cursos de Doutorado	- Afastamento parcial (redução de 50% da carga horária) das atividades por até 36 meses, podendo ser ampliado por 18 meses. - Afastamento total das atividades por até 36 meses, prorrogável por 18 meses.	1^a	2^a
Cursos de Pós-Doutorado.	Afastamento total das atividades por até 12 meses, prorrogável por 6 meses.	1^a	1^a
Cursos de Desenvolvimento Profissional e Gerencial	Afastamento total no período e horário de realização do curso	2^a	1^a
Participação em Seminários, Congressos, Simpósios, Encontros e Eventos Similares.	Afastamento total no período de realização do evento.	1^a	1^a

Legenda: A= Técnicos e agentes administrativos; B e C demais áreas de atuação em manutenção.

ANEXO II

(Detalhamento das Possibilidades de Afastamento Total e Parcial e Prioridades por Grau de Titulação)

NATUREZA DO PROGRAMA	POSSIBILIDADE DO AFASTAMENTO	PRIORIDADE PARA AFASTAMENTO (Docentes e outras áreas de nível superior)				
		PD	D	M	E	A
Cursos de Especialização correlatos com a área de atuação do servidor.	<p>- Afastamento parcial (redução de 50% da carga horária) das atividades pelo período de até 3 meses, prorrogável por 1,5 meses.</p> <p>- Afastamento total das atividades pelo período de até 3 meses, prorrogável por 1,5 meses (somente para os cursos realizados em cidade diferente).</p>	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a
Cursos de Mestrado.	<p>- Afastamento parcial (redução de 50% da carga horária) das atividades pelo período de até 24 meses, podendo ser ampliado por 12 meses.</p> <p>- Afastamento total das atividades pelo período de 24 meses, prorrogável por 12 meses (somente</p>	-	-	-	1 ^a	1 ^a

	para os cursos realizados em cidade).					
Cursos de Doutorado	- Afastamento parcial (redução de 50% da carga horária) das atividades por até 36 meses, podendo ser ampliado por 18 meses. - Afastamento total das atividades por até 36 meses, prorrogável por 18 meses.	-	-	1 ^a	2 ^a	3 ^a
Cursos de Pós-Doutorado	Afastamento total das atividades por até 12 meses, prorrogável por 6 meses.	1 ^a	1 ^a	-	-	-
Cursos de Desenvolvimento Profissional e Gerencial.	Afastamento total das atividades no período e horário de realização do curso.	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a
Participação em Seminários, Congressos, Simpósios, Encontros e Eventos Similares.	Afastamento total das atividades no período de realização do evento.	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a

Legenda: A=Aperfeiçoamento; E=Especialização; M=Mestrado; D=Doutorado; PD=Pós-Doutorado.

ANEXO III**(Detalhamento da Documentação Necessária para Afastamento)**

NATUREZA DO PROGRAMA	DOCUMENTAÇÃO ANTERIOR AO AFASTAMENTO	DOCUMENTAÇÃO DURANTE O AFASTAMENTO	DOCUMENTAÇÃO APÓS CONCLUSÃO DO AFASTAMENTO
Cursos de formação inicial e continuada para o trabalho.	- Comprovante de matrícula; - Assinatura do Termo de Compromisso e Responsabilidade.	BIMESTRALMENTE: - Declaração de frequência e de aproveitamento nas disciplinas. ANUALMENTE - Certificado ou documento oficial de aprovação no período.	- Diploma/Certificado de conclusão do curso.
Cursos de 3º grau correlatos com a área de atuação do servidor.	- Comprovante de matrícula; - Assinatura do Termo de Compromisso e Responsabilidade.	BIMESTRALMENTE: - Declaração de frequência e de aproveitamento nas disciplinas.	- Diploma/Certificado de conclusão do curso.

		SEMESTRALMENTE: - Histórico escolar	
Cursos de Especialização correlatos com a área de atuação do servidor.	- Comprovante de matrícula; - Assinatura do Termo de Compromisso e Responsabilidade; - Projeto de Monografia e/ou Programa do Curso.	BIMESTRALMENTE: - Declaração de frequência e de aproveitamento nas disciplinas. SEMESTRALMENTE: - Histórico escolar.	- Diploma/Certificado de conclusão do curso; - Cópia da(s) Monografia(s).
Cursos de Mestrado.	- Comprovante de matrícula; - Assinatura do Termo de Compromisso e Responsabilidade; - Programa das Disciplinas a serem cursadas; - Projeto de Dissertação de Mestrado.	SEMESTRALMENTE: - Declaração de frequência e de aproveitamento nas disciplinas; - Declaração do orientador ou Colegiado do Curso informando o desenvolvimento do mestrando.	- Certidão expedida pelo órgão responsável, enquanto o diploma não é emitido, válida por um período de 6 meses e, excepcionalmente, por mais 6 meses, devendo o documento definitivo (Diploma) ser enviado à GP antes de encerrar esse prazo; - Diploma de Conclusão do Curso; - Cópia da Dissertação de Mestrado.

Cursos de Doutorado.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprovante de matrícula; - Assinatura do Termo de Compromisso e Responsabilidade; - Programa das Disciplinas a serem cursadas; - Projeto de Tese de Doutorado. 	<p>SEMESTRALMENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Declaração do orientador ou Colegiado do Curso informando o desenvolvimento do doutorando. 	<ul style="list-style-type: none"> - Certidão expedida pelo órgão responsável, enquanto o diploma não é emitido, válida por um período de 6 meses e, excepcionalmente, por mais 6 meses, devendo o documento definitivo (Diploma) ser enviado à GP antes de encerrar esse prazo; - Diploma de Conclusão do Curso, - Cópia da Tese de Doutorado
Cursos de Pós-Doutorado (Estágio Pós-Doutoral)	<ul style="list-style-type: none"> - Comprovante de aceitação do servidor pela instituição promotora do curso; - Assinatura do Termo de Compromisso e Responsabilidade. 	<p>SEMESTRALMENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Declaração do orientador informando o desenvolvimento do pós-doutorando. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cópia do trabalho final de pós-doutoramento (ou equivalente).
Cursos de Desenvolvimento Profissional e Gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprovação de Matrícula; - Comprovação de Duração do Curso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprovação de frequência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Certificado de conclusão.

Seminários, Congressos, Simpósios, Encontros, Etc.	- Programação do evento, com indicação do local, período e horário de realização.		- Certificado de participação; - Relatório das atividades desenvolvidas no evento.
---	---	--	--

