

Arlei Amaro de Paula Júnior

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO DA
SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS:
construção de instrumento**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação da Fundação Cesgranrio, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Avaliação.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Guimarães Boclin

Rio de Janeiro
2012

P324a Paula Junior, Arlei Amaro de.
Levantamento das necessidades de treinamento da superintendência de seguros privados: construção de instrumento/ Arlei Amaro de Paula Junior. - 2012. 45 f.; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Guimarães Boclin.
Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação) - Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2012.
Bibliografia: f. 42-45.

1. Serviços Privados – Avaliação - Brasil. 2. Superintendência de Seguros Privados – Brasil. 3. Gestão de Pessoas. I. Boclin, Roberto Guimarães. II. Título.

CDD 368.00981

Ficha catalográfica elaborada por Anna Karla S. da Silva (CRB/7 6298)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

Assinatura

Data

ARLEI AMARO DE PAULA JUNIOR

LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO DA
SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS: construção de instrumento.


Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação da Fundação Cesgranrio,
como requisito para a obtenção do título
de Mestre em Avaliação.

Aprovada em 21 de dezembro de 2012

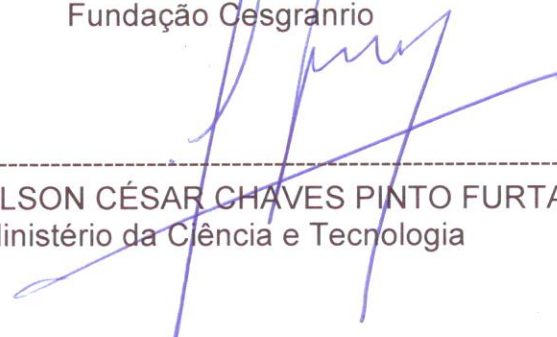
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. ROBERTO GUIMARÃES BOCLIN
Fundação Cesgranrio



Prof^a. Dr^a. LIGIA GOMES ELLIOT
Fundação Cesgranrio



Prof. Dr. NELSON CÉSAR CHAVES PINTO FURTADO
Ministério da Ciência e Tecnologia

Dedico essa dissertação à minha esposa e às minhas filhas, por terem tido paciência com as horas não dedicadas a elas por causa desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Roberto Guimarães Boclin, meu orientador, pela orientação objetiva sempre acompanhada de excelentes sugestões.

À Prof.^a Dr.^a Ligia Gomes Elliot, pela persistência, paciência e reflexões críticas que permitiram a conclusão deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Nélon César Chaves Pinto Furtado, pela participação na banca examinadora e pelas propostas inspiradoras para o aprimoramento da análise realizada.

Ao Prof. Dr. Jorge Ferreira da Silva, pelo pouco tempo que estive como meu orientador, pelas colaborações sempre pertinentes.

Aos funcionários Nilma Gonçalves Cavalcante, Valmir Marques de Paiva e Vera Maria da Costa Califfa, pela amizade e gentil atendimento durante o curso.

À Fundação CESGRANRIO, pela bolsa de estudos concedida.

À Superintendência de Seguros Privados, em especial aos Srs. Paulo dos Santos, Manoel José da Silva Neto e Cássio Cabral Kelly, por terem permitido a realização do curso.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal elaborar uma proposta de lista de verificação para o levantamento das necessidades de treinamento da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). Fez-se um histórico dos seguros no mundo e no Brasil. Depois, uma passagem pela Gestão de Pessoas, que dá base ao estudo, principalmente, na questão de competências. Contextualizando o trabalho fala-se de como funciona a SUSEP. O estudo continua apresentando aspectos teóricos e legais da confecção de uma lista de verificação. Este trabalho, pioneiro na SUSEP, deverá contribuir para planejar melhor a capacitação dos servidores e ajudar a gestão em tratar de modo mais profissional o setor de treinamento. Desse modo os profissionais podem vir a atender às necessidades institucionais, em conformidade com os desafios estratégicos.

Palavras-chave: Treinamento. Listas de verificação. Avaliação. Competências.

ABSTRACT

This work has as an objective to elaborate a purpose of a checklist of training need survey of Superintendency of Private Assurance (SPA). I made a history of insurance in the world and in Brazil. After that, a passage by management of persons, which basis the study, mainly, in the matter of competence. As an argument the work, first in SPA, must contribute to plan better the capacitation of the workers e help the management in treat more professionally the training area. In this way, workers can assist the needs of institutions, according to the strategic challenges.

Keywords: Training. Checklist. Evaluation. Competences.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	A AVALIAÇÃO COMO BASE DE APRIMORAMENTO DO DESENVOLVIMENTO.....	11
1.2	OBJETIVO DO ESTUDO.....	13
2	SEGUROS – DOS PRIMÓRDIOS AOS DIAS ATUAIS	14
2.1	HISTÓRICO SOBRE SEGUROS.....	14
2.2	SEGUROS NO BRASIL.....	16
2.3	A SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS.....	18
2.4	A GESTÃO DAS PESSOAS.....	20
2.5	MUDANDO A GESTÃO DAS PESSOAS.....	23
2.6	CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS NA SUSEP.....	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1	O CONTEXTO DO ESTUDO.....	27
3.2	ABORDAGEM.....	28
3.3	INSTRUMENTO.....	31
3.4	LIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	33
4	RESULTADO E RECOMENDAÇÕES	34
4.1	RESULTADOS.....	34
4.2	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	37
	REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 se apóia em cinco princípios básicos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). O princípio da eficiência não é privilégio da Administração Pública. A Administração Geral, também, considera a eficiência como um princípio fundamental porque entende que o uso adequado dos recursos é uma boa prática de gestão. Na Administração Pública o cuidado é ainda maior porque esses recursos chegam às mãos do Estado através da cobrança de impostos, isto é, os recursos utilizados pelo Estado são provenientes da sociedade que os fornece, e espera serviços públicos de qualidade como contrapartida.

A Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) é uma autarquia do Ministério da Fazenda que fiscaliza o mercado de seguros, resseguros, capitalização e previdência complementar aberta, logo é uma instituição que representa o Estado. Imagina-se, então, que atue orientada pelos cinco princípios citados. Para que a autarquia exerça seu papel de fiscalização adequadamente, as pessoas que nela trabalham devem ter seus conhecimentos atualizados com frequência porque o mercado financeiro é dinâmico. A dinâmica do mercado financeiro é intensa porque a disputa pelos clientes é competitiva e, muitas vezes, as empresas fazem de tudo para se manterem hegemônicas. Nas atividades de intermediação de produtos financeiros, o lado mais fraco é o consumidor (a sociedade como um todo) e a atribuição da SUSEP é proteger esses consumidores nos contratos firmados. O escopo de conhecimentos necessários é bastante diferenciado e complexo. Os servidores públicos da SUSEP são selecionados por concurso público de provas e títulos e demonstram serem pessoas capacitadas. Nas seleções em 2008 e 2010, os aprovados apresentaram um desempenho acima de 70% no conjunto de questões das provas objetivas. Entretanto, esse conhecimento não é suficiente para que eles possam desempenhar suas funções por que, como foi dito anteriormente, o mercado financeiro é dinâmico e entre a publicação do edital para a prova e a posse dos novos servidores geralmente são transcorridos alguns meses.

Dessa forma, torna-se clara a importância de um programa de capacitação para os servidores da SUSEP. Além disso, imagina-se que as pessoas que se prepararam, para um concurso público, sejam pessoas interessadas em aprender. A SUSEP se encaixa na definição das empresas que aprendem.

As empresas encorajam, ou até exigem, que seus colaboradores se submetam a treinamentos para manter suas qualificações atuais através de programas formais que ensinam aos funcionários as práticas de trabalho desejadas. Mas Gramigna (2002, p. 4) diz que “as pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a projetos coletivos e podem colocar seus talentos a favor das organizações desde que tenham ambiente para isso”.

Desde 2004, foi possível observar o trabalho desenvolvido e coletar dados sobre o processo de treinamento. O setor de treinamento da SUSEP durante vários anos (de 1986 até 2009) manteve-se estável, isto é, teve uma única pessoa como dirigente. De 1996 até 2003, era uma divisão da gerência de pessoal e de 2003 em diante passou a ser uma gerência do Departamento de Administração e Finanças. Em 2009, a gerente foi exonerada e a partir de então teve um tempo em que ficou praticamente sem gerente, isto é, havia uma pessoa designada gerente de treinamento, mas que dava expediente como assessor do superintendente. Depois disso, teve duas gerentes fora dos quadros da SUSEP e mais recentemente tem uma gerente do quadro. Além disso, o setor teve poucos servidores. Durante a época de estabilidade, o setor funcionou com apenas um servidor, além da gerente, dois estagiários e dois terceirizados. Esse servidor foi trocado por outro e depois disso esse servidor que permaneceu foi trocado por mais um servidor e recebeu uma pessoa cedida. Após um concurso em 2005, o setor recebeu mais dois novos servidores. Um deles permanece até hoje, mas os dois estagiários e os dois terceirizados saíram em 2010.

Em 2010, foi feita uma alteração na estrutura da SUSEP e a gerência passou a se chamar de Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e recebeu duas divisões – Divisão de Capacitação e Divisão de Desenvolvimento de Competências. Essa coordenação e as duas divisões todas foram ocupadas por pessoas que não eram do quadro da SUSEP. Além de serem estranhas à SUSEP, suas experiências não permitiam uma contribuição imediata ao trabalho. Paralelamente a isso, a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas ainda se ressentia de pessoal. Na Divisão de Capacitação só havia o responsável e mais um servidor e um terceirizado. Na Divisão de Desenvolvimento de Competências, também, só tinha o responsável e mais um terceirizado. Em 2010, foi realizado um novo concurso público. Desse concurso, foram destinados dois servidores – um para cada coordenação – entretanto, as divisões perderam as pessoas que estavam lá,

ficando, de novo, com apenas um servidor, uma das divisões, e com dois a outra. Finalmente, no final do ano passado (2011) a expectativa de nova mudança na estrutura esvaziou a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas.

O Governo Federal publicou o Decreto nº 5707 de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006) instituindo o Plano Nacional de Capacitação de Pessoal. Nesse Plano são descritas as bases de como deve ser o treinamento das pessoas e os controles que devem ser efetuados.

1.1 A AVALIAÇÃO COMO BASE DE APRIMORAMENTO DO DESENVOLVIMENTO

O conhecimento como capacidade geradora de desenvolvimento da economia cumpre importante papel não apenas do ponto de vista do controle social, mas também do controle finalístico cuja determinação passa a regular a formulação de políticas para a sociedade.

Segundo Coraggio (1996), a qualidade exigida pelos setores produtivos implica recursos humanos cada vez mais detentores de conhecimento significativo de modo que sejam mais produtivos tanto em termos de eficiência externa quanto de eficiência interna.

Bresser-Pereira (1998, p. 26), destaca o modelo gerencial introduzido na administração pública como forma de revitalizar, de subsidiar, de formar parcerias com as atividades do estado, tornando-as mais rentáveis e dinâmicas, afirmando que,

Entre os métodos de gestão, a Reforma Gerencial de 1995 prioriza a estratégia de gestão pela qualidade, mas tem muito claro que as reformas de gestão podem ser as mais variadas possíveis. O problema central da reforma não é escolher entre as estratégias de gestão, mas criar instituições que viabilizem a adoção dessas estratégias. No setor privado, o problema das empresas, que por definição dispõem de autonomia de gestão, é escolher as estratégias e métodos gerenciais mais adequados; no setor público, a Reforma Gerencial visa, antes disto, criar condições de autonomia para que o gerenciamento possa ocorrer. Essas condições institucionais terão de ser necessariamente diferentes das existentes no setor privado, uma vez que o estado não opera por meio de trocas, mas de transferências, o mecanismo de controle não é o mercado mas a política e a administração, e o objetivo não é o lucro mas o interesse público. Mas poderão ser assemelhadas na medida em que uma reforma institucional como aquela, hoje em curso no Estado e na administração pública descentralize e autonomize as ações do Estado, defina indicadores de desempenho para as organizações

resultantes, e crie quase-mercados e mecanismos de controle social para seu controle, em adição ao controle gerencial por resultados.

Já Cunill Grau (1998, apud BOCLIN, 2012, p. 212) entende que,

Metas, por exemplo, como a modernização da economia (ou transformação produtiva) com equidade, entre outras, que ganham cada vez mais terreno, demandam uma série de funções que só o Estado pode desempenhar nos âmbitos produtivo (com papel subsidiário), educacional, da infraestrutura, do meio ambiente e das instituições, entre outros, e enfatizam a questão da eficácia do aparelho do estado no seu cumprimento.

Para Boclin (2012), no entanto, ao considerar somente a eficácia e a rentabilidade econômica, esquece-se da formação integral, o que corresponde a um dos princípios da avaliação institucional – a abrangência. A avaliação nestes moldes, distanciada da função principal integral, contraria a análise do seu primeiro fulcro: a missão. Na percepção de Olinquevitch (1998, p. 66), ao definir a missão, a direção “dá uma bandeira de orientação para todos”, pois a missão “é uma declaração do seu objetivo maior, a razão de ser de uma organização. Diz respeito à vontade e vocação da instituição e também à escolha do papel”.

Um modelo de avaliação restrito a resultados, baseado apenas em mensuração, cumprindo apenas a função de escalas de classificação de instituições, conforme sua eficiência em responder às demandas do mercado de trabalho e as necessidades da economia (CASPER, 1997).

Constitui, no caso, apenas um dos aspectos da avaliação. Na opinião de Boclin (2012) nas condições instáveis da conjuntura socioeconômica do país, para quem administra qualquer instituição, é imprescindível conhecer as informações que retratem os seus desempenhos, não causando surpresa o crescente interesse pelo emprego de indicadores como instrumento gerencial.

Segundo Ewell e Jones (1986, apud BOCLIN, 2012), um indicador deve informar algo de importante sobre o que está ocorrendo num domínio complexo, sendo mais eficaz, quando usado de modo combinado com outros. Os melhores são elaborados para fornecer medidas que se reforcem mutuamente ou que, associados, ilustrem com precisão um fato.

Ao elaborar indicadores eficazes, os dirigentes devem estar plenamente conscientes de suas propriedades específicas; devem, também, resistir à tentação comum de ver todas essas estatísticas como igualmente válidas e úteis a todos os propósitos.

Ewell (1989, apud BOCLIN, 2012) formulou os seguintes princípios de planejamento que demonstraram serem adequados para tomar essas decisões em uma grande variedade de ambientes. Considerados em conjunto, constituem uma série sólida de critérios, diante da qual qualquer coleção de indicadores proposta pode ser avaliada adequadamente:

- 1) alavancagem para a ação;
- 2) vulnerabilidade à manipulação;
- 3) credibilidade;
- 4) facilidade de interpretação;
- 5) equilíbrio de perspectiva;
- 6) padrões de comparação;
- 7) adequação técnica; e
- 8) disponibilidade de dados e facilidade de coleta.

Para Boclin (2012), os indicadores aparecem como instrumentos que, se bem-construídos, podem proporcionar, de um modo potencial, os elementos isentos de ambiguidades que orientem as prioridades das decisões.

1.2 OBJETIVO DO ESTUDO

O objetivo do presente estudo é construir e validar uma lista de verificação que poderá ajudar a SUSEP no planejamento do seu programa de treinamento sem que a instituição se afaste do princípio da eficiência que deve pautar as atividades da Administração Pública. É importante que os recursos alocados no orçamento da autarquia para o treinamento permaneçam aderentes aos objetivos traçados pelo planejamento estratégico para os diversos setores.

A avaliação dos programas em caráter permanente proporciona o aprimoramento das ações e a melhoria dos resultados obtidos. A formulação de indicadores proporciona uma visão estratégica do desempenho dos programas e indica as correções necessárias.

2 SEGUROS – DOS PRIMÓRDIOS AOS DIAS ATUAIS

2.1 HISTÓRICO SOBRE SEGUROS

O conceito de seguro identifica-se com os riscos, afirma Souza (2009). Para ilustrar esse caso, recorre-se comumente ao clássico problema dos comerciantes da Babilônia no século XIII a.C. Preocupados com a possível perda de seus camelos na travessia do deserto em direção aos mercados das regiões vizinhas, eles formavam acordos nos quais quem perdesse um camelo, nessa travessia, por desaparecimento ou morte, receberia outro pago pelos demais criadores.

Mas antes disso, Freire (1969) lembra que as primeiras intenções de proteção revelavam-se na reunião de várias famílias primitivas, formando grupos e tribos fortes para se precaverem de outras tribos hostis, não só contra a vida dos indivíduos como também contra danos e usurpação das coisas. Em outra obra, Freire (1959) relata que um documento de 4500 a.C., aproximadamente, revelou que, na época das importantes construções do Egito, os trabalhadores contribuíam para formar um fundo destinado a cobrir os prejuízos causados por acontecimentos danosos às vítimas.

Há ainda relatos sobre a antiga civilização chinesa, por volta de 1400 a.C., nos quais o transporte de mercadorias era feito em embarcações muito frágeis. Cautelosamente, cada barca transportava apenas uma parte da mercadoria de cada comerciante. Caso alguma delas afundasse se perderia apenas uma parte de cada carga. Essa antiquíssima forma de prevenção consistia na distribuição do risco assumido como forma de minimizar os prejuízos, caso ocorresse um sinistro.

O mais antigo documento que descreve a atividade de seguros, próximo ao conceito que se utiliza até hoje, de transferência de risco por um prêmio financeiro, é encontrado no Código de Hamurabi, na Babilônia, em 1800 a.C. Esse código dava força legal a uma atividade financeira que incentivava o comércio e a riqueza da Babilônia por meio de empréstimos e “seguros” às caravanas que só seriam pagos (ou não) no retorno da expedição, proporcional aos lucros (ou prejuízos) do negócio.

Apenas com o renascimento das cidades italianas, a expansão do comércio marítimo e a necessidade de proteção dos navios e das cargas fizeram com que o negócio de seguros voltasse a crescer. Entre os anos 1000 e 1500 d.C., as cidades de Gênova e Veneza se rivalizavam como as maiores potências marítimas. Os negócios de navegação eram financiados por um contrato denominado de

“Dinheiro e Risco Marítimo”, formalizado entre um prestador (ou prestadores) e o navegador. Se durante a viagem, o barco fosse perdido, o dinheiro emprestado não era devolvido. Em caso de sucesso da operação, o dinheiro era devolvido com o “prêmio” combinado.

Do início do século XIV até meados do século XVI, a atividade de navegação, na Europa, era um negócio de altíssimo risco para todos os navegadores. Nessa época, os muçulmanos, desde a conquista de Constantinopla em 1453, perseguiram, saqueavam e afundavam os barcos cristãos.

Em 1689, foi fundada a Hudig-Langeveldt, uma corretora que transformou o negócio que era pessoal em uma sociedade que permitia que as relações fossem mantidas sem descontinuidade por morte ou afastamento do corretor. A *Hudig-Langeveldt* foi uma empresa que soube crescer e atualizar no negócio de seguros. Até 1991, era a maior corretora da Europa continental quando se incorporou à *Aon Corporation* (Corporação Aon).

Apesar da importância do seguro marítimo, a primeira empresa de seguros a ser organizada era voltada para o fogo. O grande incêndio de Londres em 1666 deixou a cidade em ruínas. O Dr. Nicholas Barbon, médico e escritor com obras sobre a riqueza e teoria do valor, iniciou, em 1667, a formação do *Insurance Office* (Escritório de Seguros). Para segurar as casas e demais edifícios sob sua proteção, organizou as primeiras brigadas de incêndio, como são conhecidas hoje, que deram origem ao Corpo de Bombeiros. Sua função era proteger do fogo os bens dos seus segurados. Com o tempo, a empresa original foi perdendo importância com o surgimento de novas empresas de seguros que não cuidavam de “apagar o fogo”, mas reembolsavam a perda de seus clientes. Entre essas, a mais importante era denominada na época *Sun Fire Office* (Escritório de Combate ao Fogo) que se transformou na *Royal & Sun Alliance* (Aliança Real e Sol), a maior empresa de seguros da Inglaterra atualmente.

Em 1690, Edward Frank Lloyd fundou a *Lloyd's Coffee House* (Casa de Café do Lloyd), que em pouco tempo se tornou o principal ponto de encontro dos navegadores. Lloyd não se limitava a servir café. Ele, também, reunia e disponibilizava informações precisas e atualizadas sobre as condições dos navios. Os garantidores de seguro organizavam-se em grupos e assinavam uma “lista” na qual constava o nome de cada um, a quantia garantida e o “prêmio” que seria obtido com o sucesso da operação. Eram chamados de *underwriters* (assinantes de pé de

página) porque, literalmente, assinavam embaixo da lista do contrato de seguro. Esse local de encontro passou a receber outros tipos de pessoas interessadas em ganhar dinheiro. Então 79 dos mais importantes assinantes se afastaram do local e criaram em 1769 a *New Lloyd's Coffee House* (Nova Casa de Café do Lloyd). Em 1771, foi criado o primeiro comitê dirigente que elaborou uma autorregulação e um código de comportamento de seus membros. O Lloyd's foi pouco a pouco cooptando a elite econômica e política da Inglaterra e sua reputação de garantir o que segurava foi testada com sucesso no terremoto de 1906 na Califórnia e no caso do Titanic que afundou em 1912 (TEIXEIRA DE SIQUEIRA, 2008).

2.2 SEGUROS NO BRASIL

Conforme Pinto (2002) a história do seguro no Brasil pode ser dividida em três etapas: Colônia – período que se inicia no descobrimento e vai até sete de setembro de 1822; Império – período que se inicia no dia da independência do Brasil e vai até a proclamação da República; e República – período que se inicia com a proclamação da República e chega aos dias atuais.

No período que o Brasil era Colônia, o país passou trezentos anos isolado do mundo. Abastecia e enriquecia a Corte Portuguesa. O seguro era utilizado no comércio de escravos e feito pelos traficantes para proteger sua “mercadoria” em viagens acidentadas e perigosas. Os seguros eram regulamentados pelos alvarás da Corte. Em 1808, D. João VI autorizou a abertura dos portos do Brasil ao comércio internacional dando início ao intercâmbio com os países estrangeiros. Isso beneficiou o país que através de um ato governamental formalizou o funcionamento da primeira seguradora do país em 24 de fevereiro de 1808 – a Companhia de Seguros Boa Fé. Logo em seguida, com a expansão comercial, novas seguradoras foram autorizadas a funcionar, tais como a Conceito Público, a Indenidade e a Permanente.

As atividades de seguros na época do Império foram marcadas pelas regulamentações de seguros, pela promulgação do Código Comercial Brasileiro e pela organização de muitas seguradoras. O Código Comercial Brasileiro disciplinou pela Lei nº 556 de 25 de junho de 1850 (BRASIL, 1850), especificamente, os seguros marítimos (artigos 666 a 730). A maioria, dos códigos comerciais do século

XIX, foi inspirada no Code de Commerce (Código de Comércio) francês, que foi elaborado em 1808 (TEIXEIRA DE SIQUEIRA, 2008).

Logo após a Proclamação da República, o governo procurou aperfeiçoar as regulamentações específicas para controlar e fiscalizar as seguradoras. Assim a Lei nº 434, de 4 de abril de 1891, (BRASIL, 1891), obrigava as sociedades mútuas de seguros e as seguradoras estrangeiras a terem autorização prévia para seu funcionamento, enquanto as sociedades anônimas estavam dispensadas dessa obrigação.

O Decreto nº 2153, de 1 de novembro de 1895, (BRASIL, 1895b) que regulamentou a Lei nº 294, de 5 de setembro de 1895, (BRASIL, 1895a) obrigou as seguradoras estrangeiras de seguro de vida a apresentar a lista detalhada de todos os seguros em vigor em suas carteiras, com declaração dos prêmios arrecadados e das provisões constituídas.

Em 5 de dezembro de 1895, foi fundada a empresa nacional Sul América Companhia Nacional de Seguros de Vida, que absorveu a carteira de vida da *New York Life Insurance Co.* (Companhia de Seguros de Vida de Nova York), que logo encerrou as suas atividades no Brasil.

O Decreto nº 4270 de 10 de dezembro de 1901 criou a Superintendência Geral de Seguros subordinada ao Ministério da Fazenda. Ela foi dividida em Superintendência de Seguros Terrestres e Marítimos e Superintendência de Seguros de Vida. O Regulamento Murtinho (do ministro da Fazenda Joaquim Murtinho) exigia das seguradoras nacionais e estrangeiras que se constituíssem com a habilitação da Carta Patente de Autorização. Para as empresas nacionais já constituídas era necessária apenas a Prévia Concessão.

O Decreto 5072, de 12 de dezembro de 1903, (BRASIL, 1903) criou um “regime de exceção” para beneficiar as companhias estrangeiras que se manifestaram contra as medidas do decreto anterior. O novo decreto transformava a Superintendência Geral de Seguros numa Inspeção de Seguros, que permitia a uma Seguradora de Ramos Elementares poder operar, também, no ramo vida e estabelecia regras de aspectos técnicos e contábeis.

O avanço da ordem jurídica no campo dos contratos de seguros no Brasil foi a promulgação do Código Civil Brasileiro por meio da Lei nº 3071, de 1 de janeiro de 1916 (BRASIL, 1916).

A Lei nº 4682, de 24 de janeiro de 1923, (BRASIL, 1923), conhecida com Lei Elói Chaves, criou a Caixa de Aposentadoria e Pensões para os trabalhadores das estradas de ferro.

O Decreto nº 24.782, de 14 de julho de 1934, (BRASIL, 1934) extinguiu a Inspetoria de Seguros e criou o Departamento Nacional de Seguros Privados e capitalização.

O Decreto-lei nº 1186, de 3 de abril de 1939, (BRASIL, 1939) criou o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB). O objetivo da criação do IRB era nacionalizar o seguro, previsto nas Constituições de 1934 e 1937, e regular as operações de resseguros no país, evitando a evasão de divisas para outros países. O IRB transformou-se ao longo dos anos em um centro formador de excelentes técnicos e atuários.

2.3 A SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS

A SUSEP é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda. É o órgão responsável pela fiscalização dos mercados de seguros, de previdência privada complementar aberta e de capitalização. Pelo Decreto-lei nº 73 de 21 de novembro de 1966, (BRASIL, 1966) foram criados a SUSEP, as sociedades autorizadas a operar em seguros privados e capitalização, as entidades de previdência complementar privada aberta e os corretores habilitados, Esse decreto, também, instituiu o Sistema Nacional de Seguros Privados do qual fazem parte o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP).

São atribuições do CNSP (BRASIL, 1996):

- 1) fixar as diretrizes e normas da política de seguros privados;
- 2) regular a constituição, organização, funcionamento e fiscalização dos que exercem atividades subordinadas ao Sistema Nacional de Seguros Privados, bem como a aplicação das penalidades previstas;
- 3) fixar as características gerais dos contratos de seguros, previdência complementar privada aberta e capitalização;
- 4) estabelecer as diretrizes gerais das operações de resseguro;
- 5) conhecer dos recursos de decisão da SUSEP;
- 6) prescrever os critérios de constituição das sociedades seguradoras, de previdência complementar privada aberta e de capitalização com a fixação dos limites legais e técnicos das respectivas operações;
- 7) disciplinar a corretagem do mercado e a profissão de corretor.

São atribuições da SUSEP (BRASIL, 1996):

- 1) fiscalizar a constituição, organização, funcionamento e operação das sociedades seguradoras, de previdência complementar privada aberta e de capitalização na qualidade de executora da política traçada pelo CNSP;
- 2) atuar no sentido de proteger a captação de poupança popular que se efetua através das operações de seguros, previdência complementar privada aberta e capitalização;
- 3) zelar pela defesa dos interesses dos consumidores desses mercados;
- 4) promover o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos operacionais a elas vinculados com vistas à maior eficiência do Sistema Nacional de Seguros Privados;
- 5) promover a estabilidade dos mercados sob sua jurisdição assegurando sua expansão e o funcionamento das entidades que neles operam;
- 6) zelar pela liquidez e solvência das sociedades que integram o mercado;
- 7) disciplinar e acompanhar os investimentos daquelas entidades em especial os efetuados em bens garantidores de provisões técnicas;
- 8) cumprir e fazer cumprir as deliberações do CNSP e exercer as atividades que por este forem delegadas;
- 9) prover os serviços de Secretaria Executiva do CNSP.

A SUSEP é administrada por um Conselho Diretor composto por um Superintendente e quatro Diretores. Também integram o Colegiado, mas sem direito a voto, o Secretário-Geral, o Procurador-Geral e o Chefe de Gabinete. Compete ao Conselho Diretor (SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS, 2012b):

- 1) fixar a política geral da SUSEP;
- 2) exercer as competências legais e regulamentares pertinentes;
- 3) cumprir e fazer cumprir as suas deliberações e as do CNSP;
- 4) fixar diretrizes e planejar as atividades inerentes à autarquia com vistas à ordenação e supervisão dos mercados segurador, ressegurador, de capitalização, de previdência complementar aberta e das sociedades e entidades participantes;
- 5) aprovar proposta orçamentária e demonstrações financeiras da SUSEP submetendo aos órgãos competentes da Administração Pública Federal;
- 6) aprovar as normas gerais de Administração de Pessoal em consonância com as diretrizes do Governo Federal;
- 7) autorizar a aquisição, alienação e oneração de bens móveis e imóveis podendo estabelecer normas e delegar poderes;
- 8) aprovar a celebração de contratos, convênios e ajustes de qualquer natureza para execução de serviços de competência ou interesse da autarquia podendo estabelecer regras e delegar poderes;

- 9) aprovar instruções, deliberações, circulares e pareceres de orientação em matérias de competência da SUSEP;
- 10) aprovar atos normativos e manuais referentes à padronização de documentos no âmbito da SUSEP;
- 11) decretar os regimes especiais de direção-fiscal, intervenção e liquidação extrajudicial;
- 12) decidir sobre planos corretivos e de recuperação de solvência das empresas e entidades supervisionadas;
- 13) decidir sobre os processos administrativos sancionadores cujos julgamentos, em primeira instância, sejam de sua alçada;
- 14) apreciar e julgar recursos com pedido de reconsideração;
- 15) apreciar e julgar pedidos de revisão efetuados com base no artigo nº 65 da Lei nº 9.784 de 1999;
- 16) homologar ou rever a decisão do Coordenador-Geral de Julgamentos que julgou improcedente o processo administrativo sancionador nas hipóteses previstas em regulamento;
- 17) encaminhar à autoridade superior para fins de julgamento os recursos interpostos em processos administrativos sancionadores observadas às competências elencadas anteriormente;
- 18) autorizar a liberação dos pedidos de parcelamento de débitos acima de cento e cinquenta mil reais.

2.4 A GESTÃO DAS PESSOAS

Atualmente, existe uma tendência a considerar a gestão de pessoas como o principal elemento na condução dos negócios de uma organização. É possível imaginar as organizações como seres vivos, A própria raiz da palavra organização – órgão – é a denominação dos executores das funções vitais. Da mesma forma que os seres vivos, as organizações crescem (e no mínimo, tentam sobreviver) aumentando a complexidade de seu funcionamento e necessitando de mais pessoas.

Para Gil (2001), os administradores de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que as organizações podem dispor a seu bel-prazer. Essa afirmação permite levar-se em consideração que só até pouco tempo atrás era como recurso útil e descartável que as pessoas eram tratadas nas empresas.

No final do século XIX, Frederick W. Taylor e Henry Fayol passaram a se interessar pelo desempenho dos empregados no ambiente de trabalho e foram os principais nomes num movimento denominado Administração Científica. Taylor, nos Estados Unidos, e Fayol, na França, vislumbraram que os trabalhadores poderiam ter um rendimento maior em suas atividades. Taylor, com base em observações diretas feitas em oficinas, concluiu que os operários produziam muito menos do que

poderiam. Para isso, adotou a racionalização do trabalho pela simplificação dos movimentos necessários para a realização de uma tarefa e, com isso, conseguia uma redução no tempo consumido. Além disso, Taylor introduziu um sistema de recompensas (salariais) que premiava os empregados na medida em que produziam mais peças no horário de trabalho (GIL, 2001).

Fayol foi durante muito tempo diretor de grandes empresas mineradoras e usinas siderúrgicas. Sua contribuição para a Administração Científica foi o desenvolvimento de um método que se baseava em cinco ações – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Ele considerava que se as empresas conduzissem suas atividades seguindo aquela hierarquia de ações seriam bem sucedidas nos negócios.

A Administração Científica também recebeu colaborações teóricas de Henry Ford, pioneiro da indústria automobilística americana. Segundo Ford, a produção em massa (linhas de montagem) reduziria os custos e o uso intensivo da tecnologia, disponível na época, aumentaria a produtividade dos empregados. A tecnologia exigia a especialização dos trabalhadores (que realizariam apenas uma tarefa) e melhores salários e jornada de trabalho reduzida foram elementos de aumento da eficiência das pessoas que trabalhavam nas fábricas de Ford.

O sucesso do trabalho encontra apoio nas propostas responsáveis de organizações que encaram seu desenvolvimento a partir do desenvolvimento das pessoas, nos instrumentos de formação e de educação, nas iniciativas bem sucedidas que se apropriaram das técnicas de capacitação formal e atitudinal e criam recursos para as ações que convergem para o aprendizado compartilhado. O mundo da educação continuada pede passagem às pessoas que dela querem fazer a diferença.

Grande parte das ações efetivas das organizações brasileiras, em aprimorar a capacidade laboral das pessoas, esbarra no desconhecimento das vantagens de uma educação continuada. Então, é importante que se criem as condições para a organização aproveitar melhor as pessoas, de prover recursos para tornar projetos de treinamento em oportunidades de aproveitamento de curto prazo. Quando se olha para a realidade dos mercados, observa-se excesso de mão-de-obra e falta de qualificação, um investimento que poderia ser administrado melhor pelos profissionais da área de Recursos Humanos (RH) e pelos gestores responsáveis

pelas pessoas, e normalmente o que acontece é o contrário, projetos elaborados sem o menor comprometimento com os resultados da organização.

É preciso destacar a diferença entre condicionamento organizacional, onde os eventos são administrados sem critérios ou sem idéia da repercussão do ato praticado, e a conscientização, que revela um lado ainda emergente das organizações e dos profissionais, qual seja a avaliação dos resultados dos atos praticados, a comunicação aos envolvidos e o fato de aprenderem continuamente.

Os desafios hoje defrontados pelas empresas estão ligados aos novos procedimentos no ambiente dos negócios, especialmente no que diz respeito à competitividade. Esse novo cenário para as empresas trouxe implicações, também, na gestão das pessoas porque o mundo do trabalho, também, mudou, tanto no aspecto da sua natureza quanto nas relações de emprego. O crescente progresso da tecnologia, principalmente, nas áreas de informação e comunicação acarretou a extinção de vários tipos de ocupações e criou novas necessidades de profissionais. Com tantas inovações, a gestão de pessoas não poderia ser feita de forma tradicional de característica técnico-funcional. Exige-se, hoje, uma gestão alinhada com a dinâmica competitiva do mercado.

Conforme Teixeira et al (2005, p. 13),

É necessário e urgente repensar a gestão de pessoas, no sentido de mudá-la de uma função técnico-funcional para uma gestão estratégica, na qual os empregados agregam valor às organizações e se constituem num importante diferencial competitivo.

A gestão estratégica trabalha com foco no potencial do desempenho futuro da organização. Assim, com um processo de ação gerencial sistemática e permanente é assegurado à empresa senso de direção e continuidade no longo prazo, flexibilidade e agilidade no dia-a-dia. É importante destacar que a gestão estratégica não está baseada nas decisões que serão tomadas no futuro, mas no impacto que as decisões presentes terão no futuro.

E o futuro pode ser previsto? O desejo de adivinhar o futuro é tão antigo quanto à humanidade. Teixeira et al (2005) confrontam a abordagem extrapolativa determinística usada pela gestão tradicional e a abordagem prospectiva probabilística usada pela gestão estratégica. Na primeira imagina-se que o futuro pode ser antevisto pela análise do passado usando-se variáveis quantificáveis.

Entretanto, características como visão segmentada e isolada da realidade, uso exclusivo de variáveis ou fenômenos passíveis de quantificação, relações estáticas entre as variáveis, determinação que o passado vai se reproduzir no futuro, isolamento das variáveis de fatores exógenos e confiança nos modelos determinísticos mostram a superação histórica e a inadequação e insuficiência dessa abordagem para realizar prognósticos.

A abordagem prospectiva probabilística, segundo Godet (2000) trabalha com vários futuros possíveis. Como as mudanças são cada vez mais rápidas é necessário que se tente enxergar cada vez mais longe e como a inércia das estruturas e dos comportamentos é grande, é preciso, mais que obrigatório, que se plante hoje para colher amanhã. O que se depreende disso é que a gestão estratégica lida com a incerteza não tentando eliminá-la, mas organizando e reduzindo-a no que for possível. A análise prospectiva probabilística parte do princípio que o futuro é incerto e indeterminado e que a humanidade tem, a cada instante, diante de si, múltiplas alternativas. A visão apresentada pela segunda abordagem se curva a verdade inexorável: a história é escrita pelas ações das pessoas e pode seguir qualquer caminho dependendo dos interesses em jogo, das circunstâncias políticas e das situações de momento.

2.5 MUDANDO A GESTÃO DAS PESSOAS

A mudança na gestão das empresas deve vir acompanhada de uma mudança na gestão das pessoas em todos os aspectos. É necessário antes de tudo, abandonar a idéia de isolamento do antigo departamento de pessoal e incorporar atividades ligadas à informação, à utilização de tecnologias de rede e ao uso de canais de comunicação. A probabilidade que as empresas têm de alcançar o sucesso empresarial vai estar ligada na capacidade de enfrentar incertezas, de atuar globalmente, de ter visão de longo prazo e de correr riscos. Essas características de excelência empresarial necessitam de um modelo estratégico de gestão de pessoas.

Teixeira et al (2005) propõem um modelo com cinco componentes: estratégia, funções estratégicas, estrutura, políticas e competências essenciais.

Hammel e Prahalad (1995, p. 229) apresentam o conceito de competência essencial como “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Nisembaum (2000, p. 35)

inclui conhecimentos e comportamentos à definição que fica, então: “competência essencial é um conjunto de conhecimentos e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua ação de forma a dar impacto à sua performance e oferecer contribuição para os resultados”.

Gramigna (2002, p. 4) destaca a importância de investir nas pessoas quando afirma que,

Sem as pessoas nenhuma tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, funciona. Pessoas têm o poder de fazer o sucesso e o fracasso de qualquer empresa. Pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações quando encontram ambiente para tal.

A capacitação é um fator relevante a ser considerado nos locais de trabalho porque o mundo empresarial vive momentos de grandes mudanças e muita competição. O conhecimento faz a diferença entre as empresas. Robbins (2000, p. 242) informa que “numa amostra de firmas com mais de 100 empregados nos Estados Unidos da América do Norte foram gastos mais de 50 bilhões de dólares em treinamento formal para cerca de 48 milhões de trabalhadores”. A Xerox investiu mais de 300 milhões de dólares com treinamento em um ano e a Motorola assumiu um compromisso vitalício de formação de funcionários que, em 2005, quadruplicaria as 40 horas de treinamento por funcionário, da sua hierarquia média, já oferecidas.

Fleury (1993) cita comentário a respeito da baixa escolaridade dos trabalhadores brasileiros e seus efeitos negativos sobre a competitividade das empresas do Brasil. Em 1990, a Autolatina, maior montadora de automóveis do país, tinha 41 mil empregados registrados, dos quais 28 mil não tinham completado o ensino básico (nove anos iniciais de escolaridade) e desses, 3 mil não haviam chegado ao fim do ensino primário (cinco anos iniciais). Esse exemplo não é isolado. Na Azaléia, empresa fabricante e exportadora de calçados do Rio Grande do Sul, com 7500 funcionários e faturamento anual de 150 milhões de dólares, constatou-se que, em 1990, 82% da mão-de-obra não havia concluído o ensino básico. Além disso, dados do SESI (Serviço Social da Indústria) da década de 1990 indicam que cerca de 80% dos trabalhadores da construção civil não conseguiram finalizar o ensino básico.

Os baixos níveis de escolaridade mostrados não são um privilégio brasileiro. No final dos anos 80, os Estados Unidos América do Norte enfrentavam uma desvantagem competitiva em relação a países como Japão, Coréia do Sul e Alemanha. Na verdade, essa desvantagem estava associada aos baixos índices de conclusão dos cursos básicos de ensino dos trabalhadores americanos e não adiantava o grande investimento das empresas em treinamento porque essas atividades, na sua maioria, tendiam a ser muito especializadas e a limitação de compreensão dos trabalhadores não trazia benefícios no desempenho no trabalho. Estimativas avaliavam em 40 bilhões de dólares anuais a quantidade de dinheiro investido pelas empresas americanas para treinar e educar seus empregados.

2.6 A CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS NA SUSEP

De acordo com suas atribuições, a SUSEP deve proporcionar e estimular a capacitação dos seus servidores. As ações de capacitação visam a desenvolver permanentemente o corpo funcional, adequando os servidores ao novo perfil requerido no setor público, buscando a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos seus clientes internos e externos, e sempre observando a racionalização e a efetividade dos investimentos com treinamento.

A SUSEP segue o Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006, que sugere a adoção de três instrumentos para a consecução dos objetivos – o Plano Anual de Capacitação, o relatório de execução do plano anual e o sistema de gestão por competência. A área de treinamento é a responsável pela sua elaboração, execução e fiscalização.

O Plano Anual de Capacitação (Superintendência de Seguros Privados, 2012a) se propõe a:

- I. possibilitar o acesso de todos os servidores às ações de capacitação, nas áreas de interesse da SUSEP, observada a disponibilidade de recursos orçamentários e a necessidade da Autarquia;
- II. incluir, de forma equilibrada, eventos de atualização do corpo funcional e eventos relacionados à consecução das metas da SUSEP;
- III. priorizar as ações internas de capacitação, que aproveitem habilidades e conhecimentos de servidores da SUSEP, e programas de educação continuada que contemplem eventos de curta duração;

- IV. considerar o interesse do servidor na sua autocapacitação como referencial na Avaliação de Desempenho; e
- V. promover a capacitação gerencial do servidor e a sua qualificação para o exercício de atividades de chefia e assessoramento.

O Plano Anual de Capacitação foi divulgado para todas as unidades da SUSEP, bem como os resultados mensais e anuais das ações de capacitação. Para efeito de esclarecimento consideraram-se eventos de capacitação: cursos presenciais e a distância; aprendizagem em serviço; grupos formais de estudos; intercâmbios; estágios; seminários; e congressos; que contribuíram para o desenvolvimento do servidor e atendiam aos interesses da Administração.

Além dos eventos constantes do Programa Anual de Capacitação, cada unidade pode solicitar a realização de eventos específicos para seus servidores. A solicitação devia ser encaminhada à área de treinamento, para análise, por meio do Formulário de Solicitação de Treinamento, disponível na *intranet* da SUSEP, preenchido, com autorização e justificativa do chefe imediato e concordância do chefe da unidade organizacional na qual o servidor estivesse lotado. Mesmo assim, a aprovação ficava condicionada à possibilidade de aplicação dos conceitos oferecidos e à existência de disponibilidade orçamentária e financeira.

Após o treinamento, o servidor devia entregar à área de treinamento o Questionário de Avaliação de Treinamento, disponível na *intranet* da SUSEP, devidamente preenchido e assinado.

O servidor pode solicitar, no todo ou em parte, os seguintes incentivos quando o horário do evento de capacitação, regularmente instituído, inviabilizasse o cumprimento da jornada semanal de trabalho:

- I – até 24 meses para mestrado;
- II – até 48 meses para doutorado;
- III – até 12 meses para especialização ou pós-doutorado; e
- IV – até seis meses para estágio.

O servidor da SUSEP, também, após cada quinquênio de efetivo exercício, podia solicitar licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação. A solicitação devia ser encaminhada à área de treinamento, após anuência da chefia imediata, para análise da oportunidade do afastamento e da relevância do curso para a SUSEP, pelo menos, 60 dias corridos antes do período de concessão da licença.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desse estudo. Neste sentido, buscou-se, utilizando o método científico, estruturar as fases e o tipo do estudo avaliativo, de modo a descobrir as respostas para o problema focalizado.

3.1 O CONTEXTO DO ESTUDO

O estudo foi realizado na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas da Coordenação Geral de Planejamento da SUSEP. No mundo contemporâneo, a capacitação está na ordem do dia das organizações. Passou-se a exigir recursos humanos com formação acadêmica aprimorada, de forma a responder, em tempo hábil, as sofisticações e a celeridade dos novos avanços e desafios de uma nova era intensiva em conhecimento e tecnologia (VINGE, 2004). Nesse sentido, a capacitação é uma ferramenta fundamental para o crescimento e inovação tecnológica, promovendo a competitividade e criando um ambiente favorável ao desenvolvimento.

Na SUSEP, à Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODES), pelo artigo 30 da Resolução nº 229 de 10 de março de 2010, compete “promover a integração, a motivação, a capacitação técnica do corpo funcional e o aperfeiçoamento do seu corpo gerencial, alinhado ao desenvolvimento por competência”.

A CODES, conforme Superintendência de Seguros Privados (2010) possui duas divisões - a Divisão de Capacitação (DICAP) cujas competências são:

- I. elaborar, avaliar, consolidar e encaminhar ao Coordenador-Geral a proposta de Plano Anual de Capacitação e Treinamento alinhado ao planejamento estratégico, com base no levantamento de necessidades das áreas da SUSEP, observando a legislação vigente e as políticas da SRH/MPOG;
- II. executar o Plano Anual de Capacitação e Treinamento da SUSEP, aprovado pelo Conselho Diretor;
- III. avaliar e encaminhar para autorização da Coordenação Geral de Planejamento os pedidos de capacitação, com base na política de desenvolvimento de pessoas e competências do setor de lotação de cada servidor, desde que previsto no orçamento da SUSEP;
- IV. administrar os convênios de cooperação técnica e contratos referentes à sua área de atuação;

- V. avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- VI. promover a divulgação das oportunidades de capacitação; e
- VII. articular parcerias ampliando as oportunidades de capacitação.

E a Divisão de Desenvolvimento de Competências (DIDEC), conforme Superintendência de Seguros Privados (2010), que tem por competências:

- I. mapear as competências necessárias aos postos de trabalho, mantendo-as atualizadas;
- II. analisar lacunas entre as competências existentes e as necessárias para o desenvolvimento do trabalho na SUSEP;
- III. subsidiar a DICAP na elaboração da proposta de Plano Anual de Capacitação, tomando por base o desenvolvimento de competências;
- IV. prestar orientação técnica e avaliar os pedidos de capacitação e treinamento, com base nas funções exercidas de pelos solicitantes em seus setores de lotação;
- V. avaliar permanentemente os resultados dos procedimentos e ações de capacitação nas unidades solicitantes; e
- VI. elaborar ações de desenvolvimento por competências, levando em consideração o perfil do servidor em parceria com a CORPE.

Para o cumprimento de sua missão, a CODES conta com um total de sete profissionais, em funções técnicas e administrativas, distribuídas do seguinte modo: um de nível médio (apoio administrativo) e seis de nível superior (seis graduados, nenhum mestre ou doutor).

3.2 ABORDAGEM

Pretende esse estudo construir e validar um instrumento para verificar a necessidade e prioridade de atividades de capacitação de servidores da SUSEP.

Antes de apresentar a lista de verificação é importante destacar que esse tipo de trabalho é enquadrado como uma avaliação centrada em consumidores. Esses instrumentos estão relacionados com o especialista em avaliação Scriven. Em 1967, de acordo com Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) esse autor preocupado em estabelecer critérios para avaliar qualquer produto educacional criou listas de verificação porque as existentes eram muito precárias.

A relação entre Scriven e as listas de verificação tornaram-no um dos maiores defensores da avaliação centrada em consumidores (WORTHEN, SANDERS e

FITZPATRICK, 2004) que tem por finalidade dar informações sobre produtos e ajudar na tomada de decisões sobre compras ou escolhas de serviços.

As listas de verificação são uma das ferramentas mais simples e práticas para a gestão de processos em uma organização. Em muitas indústrias, as listas de verificação são a base para toda a estrutura de trabalho. Pense, por exemplo, na aviação. Cada profissional deve verificar uma série de itens antes de um voo acontecer. Isto vai desde o funcionário que cuida das listas de passageiros até o piloto, passando pelas equipes de manutenção.

Listas de verificação servem como um lembrete resumido de todos os pontos que devem ser avaliados em uma determinada operação. O objetivo não é detalhar cada processo, e sim servir como guia para o profissional.

O fato é que por mais experiente que seja o profissional, ele nunca deve depender de sua memória para seguir uma sequência de passos. Ao mesmo tempo, ele pode não querer carregar consigo um manual completo de procedimentos. A lista de verificação é o equilíbrio entre estes dois fatos, e garante de que não estão sendo usados “atalhos” no processo e que a empresa possui seus procedimentos sob controle.

Lista de verificação é apenas uma versão resumida de um processo mais detalhado. Se o profissional não possui um treinamento intensivo naqueles procedimentos, as listas de verificação podem levar a erros. No começo da atividade de um profissional em um processo, a lista de verificação nunca deve ser usada como fonte única de referência, e deve-se continuar investindo no treinamento até que a exatidão e a repetitividade do processo estejam garantidos.

O objetivo de uma lista de verificação não é ser um manual de processos. A idéia é exatamente evitar que seja necessário passar por um manual completo a cada operação. A descrição de cada ponto de verificação deve ser o suficientemente curta para deixar a lista compacta, e o suficientemente detalhada para que o profissional saiba exatamente do que se trata. Um profissional bem treinado deve saber executar o processo com base na descrição do ponto de verificação.

A partir do momento em que se usam listas de verificação, todas as atividades relacionadas ao processo devem ser incluídas, inclusive as mais simples e óbvias. Subentende-se que o profissional não terá que depender de sua memória. Portanto, construa listas abrangentes e detalhistas que realmente facilitem a vida do responsável pelo processo.

Ainda que você trabalhe com processos que não são relacionadas à segurança (como na aviação), tenha um sistema para armazenar o histórico de processos executados com as listas de verificação, assim como para extrair informações importantes que permitam a melhoria contínua da organização.

Uma lista de verificação é uma relação de itens aplicados a diversas atividades. O instrumento é uma forma de atenuarmos/diminuirmos a incapacidade humana de memória e atenção.

As primeiras listas de verificação surgiram no setor da aeronáutica/aviação. Compreendendo que pilotar um avião que transporta centenas de pessoas e que os acidentes neste setor têm uma taxa de mortalidade mais elevada do que em qualquer outro setor (habitualmente não há sobreviventes), houve a necessidade de criar alguns processos e procedimentos que reduzissem o erro. Mais recentemente iniciou-se um esforço para a introdução de listas de verificação no setor da saúde, especialmente na área da cirurgia. Isto é consequência de finalmente se assumir que existe um número muito significativo de mortes por erro evitável.

Segundo LEITE (2012), não existe um conceito único de lista de verificação, porque as listas variam de acordo com o setor em que são utilizadas e com a complexidade do objeto que está sendo analisado. Elas podem verificar atividades que foram, estão sendo ou serão realizadas.

Para COLTON e COVERT (2007 apud LEITE, 2012), as listas de verificação podem apresentar formatos variados, incluindo escalas, ordenação de atributos ou de eventos, escolha dicotômica e ou questões abertas que determinam a presença ou ausência de alguma característica ou para contar a prevalência de um item (ou evento). De acordo com FONTES (2010), quando utilizadas, podem servir de base para o desenvolvimento do trabalho e para garantia de que ele será realizado seguindo os passos certos.

Já foi mencionado que as primeiras listas de verificação aconteceram no setor aeronáutico, no entanto, o desenvolvimento tecnológico por si só não bastou, porque os aspectos técnicos vêm se tornando cada vez mais complexos e, muitas vezes, o elemento humano não consegue dominar com autonomia e independência, todos os passos que necessitam serem vistos para que os vôos sejam efetuados com a máxima segurança.

3.3 INSTRUMENTO

O Decreto nº 5707 de 23 de fevereiro de 2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal que tem as seguintes finalidades:

- 1) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- 2) desenvolvimento permanente do servidor público;
- 3) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- 4) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e
- 5) racionalização e efetividade dos gastos.

Nesse mesmo decreto são descritas as diretrizes abaixo:

- a) incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- b) assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- c) promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- d) incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- e) estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- f) incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- g) considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- h) oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- i) oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
- j) avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- k) elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
- l) promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e
- m) priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de

escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

No Modelo de Relatório de Execução do Plano de Capacitação distribuído em anexo ao Ofício-Circular nº 04 (BRASIL, 2007), de 6 de fevereiro de 2007 aparece uma sugestão de áreas que podem ser beneficiadas com cursos de capacitação.

Com essas informações foi construída uma lista de verificação que servirá de base para o levantamento das necessidades de treinamento da SUSEP. Essa lista possui três perguntas sobre os dados do servidor, 21 perguntas sobre a competência conhecimento, 11 perguntas sobre a competência habilidade e 8 perguntas sobre a competência atitude.

O instrumento é apresentado no capítulo seguinte, de resultados.

Na construção de listas de verificação quatro alertas são muito importantes:

1. A lista de verificação não é um procedimento nem determina procedimentos, não sendo indicado que se implemente como obrigação e determine o desempenho das pessoas. A lista de verificação é um complemento e não ensina a fazer bem, limitando-se a ajudar as pessoas não esquecerem aquilo que fazem bem.

2. A lista de verificação não resolve todos os problemas e é absolutamente errado que se reduza o desempenho ao cumprimento dos itens da lista de verificação, sem se raciocinar e colocar em causa o próprio desempenho. A lista de verificação só pode ser usada por pessoas com capacidade intelectual, que tenham bom desempenho profissional e sejam inteligentes.

3. A lista de verificação não é eterna para nenhuma atividade ou setor. A sua alteração faz parte do bom desempenho e da inteligência dos colaboradores. O que hoje nos parece determinante para a qualidade do nosso trabalho pode amanhã deixar de fazer qualquer sentido, alterando-se itens da lista de verificação, retirando alguns e colocando outros.

4. A lista de verificação não aumenta a carga de trabalho. Nenhuma lista de verificação deve ser mais importante do que a atividade que já se desenvolve e não

deve ocupar o espaço que antes era ocupado por outros procedimentos. Uma boa lista de verificação deve demorar menos de cinco minutos a aplicar.

3.4 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Como foi dito na introdução aconteceram muitas mudanças nos tempos mais recentes da SUSEP (2009-2011) em termos de estrutura e comando. A área de treinamento foi a que teve maiores alterações. Consideram-se essas mudanças constantes como uma limitação ao estudo.

4 RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

4.1 RESULTADOS

Espera-se que a lista de verificação apresentada nesse trabalho forneça uma ajuda para a área de gestão de pessoas no levantamento das necessidades de treinamento dos servidores da SUSEP. Se seguida à risca, vai ajudar, também, na elaboração do relatório anual de execução do plano de treinamento. O uso das listas de verificação e dos formulários não deve restringir a extensão das atividades de levantamento das necessidades de treinamento, que pode mudar como resultado das informações coletadas essa fase do processo de capacitação.

Embora não sejam exigidas nas normas para sistemas de gestão, as listas de verificação são apenas uma ferramenta disponível da “caixa de ferramentas dos analistas”. Muitas organizações usarão essas listas para assegurar que o levantamento de necessidades de treinamento aborde os requisitos no mínimo conforme definidos pelo escopo do processo.

As listas de verificação de levantamento de necessidades de treinamento apresentam algumas vantagens:

1) As listas de verificação, se desenvolvidas para um programa de treinamento específico e usadas corretamente:

- a. promovem um planejamento para o treinamento;
- b. asseguram uma abordagem de capacitação coerente;
- c. servem como um plano de amostragem e um gerenciador de tempo;
- d. servem de auxílio para a memória;
- e. servem como arquivo para as notas coletadas durante o processo de levantamento.

2. As listas de verificação de levantamento da necessidade de treinamento devem ser desenvolvidas para dar assistência ao programa de capacitação em sintonia com o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

3. Os analistas devem ser treinados no uso de uma lista de verificação em particular e ser orientados sobre como usá-la, a fim de obter o máximo possível de informações, mediante o uso de boas técnicas de questionamento.

4. As listas de verificação devem ajudar o analista a ter um melhor desempenho durante o levantamento de necessidade de treinamento.

5. As listas de verificação ajudam a assegurar que o levantamento de necessidade de treinamento seja conduzido de maneira sistemática e abrangente e que sejam obtidas evidências adequadas.

6. As listas de verificação podem fornecer estrutura e continuidade para a capacitação e assegurar que o escopo seja seguido.

7. As listas de verificação podem prover um meio de comunicação e um lugar para registrar dados, que possam ser usados para futuras referências.

8. Uma lista de verificação completa fornece evidência objetiva de que o levantamento de necessidade de treinamento foi realizado.

9. As listas de verificação podem ser usadas como base de informações para planejar os levantamentos futuros.

Em contraste, quando as listas de verificação de levantamento de necessidade de treinamento não estão disponíveis ou foram mal preparadas, pode-se observar os seguintes problemas:

- 1) A lista de verificação pode intimidar os gerentes.
- 2) O foco da lista de verificação pode ter um escopo muito estreito para identificar áreas específicas de problemas.
- 3) As listas de verificação são uma ferramenta para auxiliar o analista, mas serão restritivas se usadas como único mecanismo de suporte para o ele.
- 4) As listas de verificação não devem ser substitutas do planejamento da capacitação.
- 5) Um analista inexperiente pode não ser capaz de comunicar claramente o que ele está buscando, caso ele dependa demais de uma lista de verificação para orientar suas perguntas.
- 6) Listas de verificação mal preparadas podem retardar o levantamento da necessidade de treinamento devido à duplicação e repetição.
- 7) Listas de verificação genéricas, que não refletem o sistema de gestão organizacional específico, podem não agregar valor, interferindo no programa de capacitação.
- 8) Listas de verificação com um foco estreito minimizam perguntas de avaliação singulares.

Em suma, existem vantagens e desvantagens em usar as listas de verificação de levantamento de necessidade de treinamento. As listas, também, dependem de vários fatores, incluindo necessidades do cliente, restrições de tempo e custo,

experiência do analista e requisitos específicos do setor. Os analistas devem avaliar o valor da lista de verificação como um auxílio no processo de levantamento de necessidade de treinamento e considerar seu uso como uma ferramenta funcional.

A seguir, é apresentada a Lista de Verificação das Necessidades de Treinamento da SUSEP, produto do presente estudo, cujo responsável pela solicitação de treinamento, no sentido de organizar a oferta de cursos a serem oferecidos pela CODES preencha a lista de verificação para cada servidor que pleitear qualquer treinamento.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO DA SUSEP				
Nº	Pergunta	Resposta		
Dados do servidor				
1	Idade do servidor que fará o curso			
2	Tempo de serviço do servidor que vai fazer o curso			
3	Setor de atuação do servidor			
Dados sobre a competência conhecimentos				
4	O curso está de acordo com o planejamento estratégico?	Sim	Não	
5	O curso é sobre Auditoria?	Sim	Não	
6	O curso é sobre Comunicação?	Sim	Não	
7	O curso é sobre Desenvolvimento Gerencial?	Sim	Não	
8	O curso é sobre Gestão de Pessoas?	Sim	Não	
9	O curso é sobre Direito e Justiça?	Sim	Não	
10	O curso é sobre Economia, Orçamento e Finanças?	Sim	Não	
11	O curso é sobre Educação?	Sim	Não	
12	O curso é sobre Gestão da Informação?	Sim	Não	
13	O curso é sobre Indústria, Comércio e Serviços?	Sim	Não	
14	O curso é sobre Sistemas Internos de TI?	Sim	Não	
15	O curso é sobre Programação e TI?	Sim	Não	
16	O curso é sobre sistemas informatizados do Governo Federal?	Sim	Não	
17	O curso é sobre Avaliação de Riscos e/ou Controles Internos?	Sim	Não	
18	O curso é sobre Técnicas de Seguros?	Sim	Não	
19	O curso é sobre Técnicas de Resseguros?	Sim	Não	
20	O curso é sobre Planejamento Estratégico?	Sim	Não	
21	O curso é sobre Logística?	Sim	Não	
24	O curso é sobre Governança Corporativa?	Sim	Não	

(Continuação)

(Continuação)

Dados sobre a competência habilidades				
25	O curso é sobre como coordenar e avaliar programas e projetos relacionados com as atividades da SUSEP?	Sim	Não	
26	O curso é sobre como gerenciar equipes envolvidas nos processos, programas e projetos de sua responsabilidade?	Sim	Não	
27	O curso é sobre como analisar e disseminar dados e informações relativos à área de atuação?	Sim	Não	
28	O curso é sobre como ser capaz de realizar análise crítica de métodos, procedimentos e resultados de atividades desenvolvidas na SUSEP?	Sim	Não	
29	O curso é sobre como ter foco no cliente?	Sim	Não	
30	O curso é sobre liderança?	Sim	Não	
31	O curso é sobre negociação?	Sim	Não	
32	O curso é sobre visão sistêmica?	Sim	Não	
33	O curso é sobre criatividade?	Sim	Não	
34	O curso é sobre organização?	Sim	Não	
35	O curso é sobre planejamento?	Sim	Não	
Dados sobre a competência atitudes				
36	O curso é sobre como trabalhar sob pressão?	Sim	Não	
37	O curso é sobre pró-atividade, iniciativa e aplicação de novas idéias?	Sim	Não	
38	O curso é sobre tenacidade e persistência quanto aos objetivos?	Sim	Não	
39	O curso é sobre interesse e motivação?	Sim	Não	
40	O curso é sobre como criar valor para a organização?	Sim	Não	
41	O curso é sobre ética?	Sim	Não	
42	O curso é sobre como ter responsabilidade no trabalho?	Sim	Não	
43	O curso é sobre como ter flexibilidade, adaptabilidade e mente aberta em relação às inovações?	Sim	Não	
Pergunta sobre a pertinência do curso ao Plano Anual de Treinamento				
44	O curso está no Plano Anual de Treinamento (PAT)?	Sim	Não	

Fonte: O autor (2012).

4.2 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A razão principal para a realização de programas de desenvolvimento é a busca por constante capacitação para que os profissionais atinjam níveis cada vez mais elevados de desempenho. Investir em um programa de desenvolvimento sem saber se ele de fato é de interesse e necessário para seus funcionários é como dar um tiro no escuro, às vezes acerta-se, mas na maioria dos casos corresponde a perda de tempo e dinheiro. O primeiro passo para a realização de um programa de desenvolvimento é o levantamento das necessidades de aprimoramento, que, por

muitas vezes, não são claras e precisam ser diagnosticadas por meio de estudos e pesquisas internas.

Conhecendo o perfil de cada profissional, será possível identificar os motivadores e competências individuais e da equipe. Por meio do levantamento dos requisitos e especificações do cargo, será possível determinar quais são as habilidades e competências que os profissionais deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.

A partir do conhecimento desses itens acima será possível definir e adequar o conteúdo e o cronograma de acordo com as necessidades dos profissionais e da empresa, sendo mais eficaz e trazendo o melhor retorno do investimento realizado.

Contudo, o grande desafio é investir corretamente em treinamento e desenvolvimento ao invés de promover programas que pouco agregam para viabilizar os objetivos da organização. A teoria e a prática da Administração apontam para vários caminhos e passos a serem seguidos. Planejar – um dos princípios fundamentais da administração – deveria nortear a prática do levantamento de necessidades de treinamento. A grande questão é: como utilizar essa ferramenta obtendo o máximo de proveito em prol do resultado?

A responsabilidade pelo treinamento não é uma atribuição exclusiva do setor de capacitação da SUSEP. Identificar necessidades e detectar problemas são responsabilidades dos gerentes também.

Do ponto de vista operacional, propõe-se que o levantamento de necessidades de treinamento continue sendo um processo participativo, mas orientado de forma a se maximizar a utilização dos recursos destinados à área de capacitação, possibilitando o cumprimento de sua missão institucional de preparar a força de trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais.

Uma das atribuições dos gerentes é notificar os objetivos da capacitação no formulário de solicitação de treinamento. O preenchimento desse campo, muitas vezes, é tratado como se fosse uma formalidade, sendo desprezado pela maioria dos gerentes. Então uma das recomendações que se faz necessária é o preenchimento correto desse campo.

A finalidade do campo objetivo é coibir disparidades e garantir que os programas de capacitação contribuam efetivamente para o alcance de metas estabelecidas pela organização ou por suas áreas funcionais. O treinando, junto à sua gerência no momento do preenchimento do formulário, deve ter a

responsabilidade de indicar o objetivo a ser alcançado com o treinamento, justificando sua convergência com os objetivos da organização.

“A responsabilidade pelo desenvolvimento profissional está dividida em partes proporcionais entre empresa e colaboradores” (GRAMIGNA, 2002, p. 61). O objetivo precisa ser realista, exequível, descrito de forma sucinta, devendo também indicar o ponto de contato, “a convergência” com o processo de planejamento organizacional. Objetivos confusos ou fantasiosos, por exemplo, levarão a treinamentos falhos, que não trarão benefícios à organização, mas apenas, quando muito, ao próprio treinando. À primeira vista, a descrição do campo objetivo parece ser simples, porém vai muito além disso. Em muitos treinamentos, essa descrição pode tornar-se difícil de acordo com o tipo de treinamento, o que demandará um trabalho de tempo e paciência a ser realizado entre subordinados e chefia que passam nesse momento a ter maior comprometimento junto à organização.

O grande segredo de uma boa elaboração de levantamento de necessidades de treinamento está como já foi dito, em especificar com precisão e clareza o conteúdo dos campos objetivo. Se este campo estiver fortemente ligado e exposto de forma clara e realista, será muito difícil a aprovação de treinamentos que não vão ao encontro dos reais interesses das organizações.

A chefia imediata deve apontar e levantar junto aos seus subordinados (treinandos em potencial) as necessidades concretas de treinamento. Necessidades essas que devem ter como indicadores: queda do faturamento, insatisfação dos clientes, má qualidade dos produtos ou serviços, baixa produção e ou produtividade, erros sistêmicos e não cumprimento de prazos. Pela observação desses indicadores que se perceberá a real necessidade de treinamento. Tal capacidade de discernimento é intrínseca à organização e a percepção desses indicadores deve-se dar em nível gerencial. “A necessidade de desenvolvimento se apresenta, na medida em que a eficiência não alcança os padrões implícita ou explicitamente estabelecidos” (RITINS, 1985, p. 59).

Esse compromisso, de indicar treinamentos que vão ao encontro dos interesses da organização, deve ser assumido pelo corpo gerencial e disseminado pela unidade de Recursos Humanos. Com tal compromisso claro e em mente, pode-se dar início ao processo de levantamento das necessidades de treinamento. Essencial, ao longo de todo o processo, é que todas as etapas sejam rigorosamente

seguidas – de forma clara, objetiva e congruente – e sempre orientadas pela CODES. É a lisura de todo o processo que garantirá a excelência.

O levantamento de necessidades de treinamento era definido unicamente pelos órgãos, com base nas informações e dados disponíveis no próprio órgão, e, em última instância, pelos empregados. As listas de verificação do levantamento de necessidades de treinamento não eram personalizadas. Os órgãos informavam apenas a quantidade de pessoas que deveriam realizar determinados cursos oferecidos.

Não havia nenhum estudo corporativo visando uma priorização dos campos do conhecimento humano relacionados ao conteúdo programático dos projetos de RH para toda a empresa. Cada órgão tinha total autonomia para delinear e dirigir o seu treinamento, o que poderia contribuir para um desalinhamento do RH com os objetivos estratégicos da empresa como um todo, não se constituindo em investimento contabilizando resultados efetivos.

O orçamento de RH constituía-se em um processo *bottom-up* (de baixo para cima), onde todos os órgãos levantavam as suas necessidades de treinamento, orçavam e enviavam para o órgão central de capacitação que consolidava todos os orçamentos, sem qualquer participação crítica e efetiva ao longo do processo, e enviava para a aprovação do Conselho Diretor, o qual, historicamente, aprovava o montante final sem qualquer nível de questionamento se preocupando apenas com a questão orçamentária.

Não havia uma participação efetiva dos gerentes no processo, era uma participação apenas a nível administrativo. Os agentes dos diversos órgãos da empresa não tinham uma atuação formalizada. De forma não institucional, existiam, em poucos órgãos, grupos responsáveis pelo assessoramento gerencial na seleção cursos.

Em resumo, os recursos careciam de orientações corporativas e de uma postura mais profissional da área de RH, de forma a assegurar uma direção convergente para os diversos segmentos de atuação da empresa e contribuir efetivamente para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Neste sentido, objetivando tornar o processo de capacitação mais eficaz e estruturado, e de garantir o alinhamento do esforço de RH aos objetivos da empresa estão sendo sugeridas as listas de verificação para o levantamento de necessidades de treinamento.

Recomenda-se, também, a criação dos comitês técnicos em todos os órgãos para assessoramento às gerências dos órgãos.

Tendo em vista fortalecer a ação corporativa do Conselho Diretor está sendo reforçado a papel da CODES como orientador, executor, e avaliador deste processo no plano corporativo.

Estão sendo sugeridos Planos de Desenvolvimento de Servidores da SUSEP visando propiciar aos empregados um desenvolvimento estrategicamente planejado, com visão sistêmica, de modo a atender aos objetivos empresariais e despertar aspirações individuais de crescimento e carreira.

Estes planos estão sendo planejados como uma ferramenta essencial para que gerentes e empregados possam, de forma compartilhada, elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), a partir de três insumos básicos:

- as diretrizes corporativas
- o Plano de Desenvolvimento de Servidores da área de atuação do empregado
- o desempenho individual.

Será desenvolvido um sistema corporativo informatizado, no qual serão registradas todas as necessidades de treinamento de cada empregado, anualmente, devendo ser revistas continuamente. Esse sistema contribuirá para uma maior transparência do processo de treinamento, apresentando várias facilidades, entre outras, resgatar informações de forma padronizada, acompanhar custos de forma estratificada e comparar a realização e o dispêndio com o treinamento.

REFERÊNCIAS

BOCLIN, G. R. *Avaliação institucional: quem acredita?*. Rio de Janeiro: Espaço do Saber, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Decreto-Lei nº 1.186 de 03 de abril de 1939. Cria o Instituto de Resseguros do Brasil. *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF, 8 abr. 1939. Seção 1, p. 8021.

_____. Decreto nº 294 de 5 de setembro de 1895. Dispõe sobre as companhias estrangeiras de seguro de vida que funcionam no território do Brasil. *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF, v.1, 5 set. 1895a. p. 17, parte 1.

_____. Decreto nº 2.153 de 1 de novembro de 1895. Do regulamento para boa execução da Lei nº 294, de 5 de setembro do corrente ano, que dispõe sobre as companhias estrangeiras de seguros de vida que funcionam no território do Brasil. *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF, 31 dez. 1895b.

_____. Decreto nº 4.270 de 10 de dezembro de 1901. Regula o funcionamento das companhias de seguros de vida, marítimos e terrestres nacionais e estrangeiras. *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF, 27 dez. 1901. Seção 1, p. 6166.

_____. Decreto nº 4.682 de 24 de janeiro de 1923. [Cria], em cada uma das empresas de estradas de ferro existentes no país, uma caixa de aposentadoria e pensões para os respectivos empregados. *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF, 24 jan. 1923.

_____. Decreto nº 24.782 de 14 de julho de 1934. Cria no Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, o Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização, e da outras providências. *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF, 14 jul. 1934. Seção 1, p. 21202.

_____. Lei nº 556 de 18 de novembro de 25 de junho de 1850. Ordem do juízo processo comercial código parte primeira do comercio em geral parte revogada pela Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF, 25 jun. 1850.

_____. Lei nº 3.071, de 1 de janeiro de 1916. Revogada pela Lei nº 10.406, *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF, 5 jan. 1916.

_____. Ministério da Fazenda. Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966. Dispõe sobre o Sistema nacional de Seguros Privados, regula as operações de seguros e resseguros e dá outras providências. *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF 22 nov. 1966. Seção 1, p. 13524.

_____. Ministério da Fazenda. Superintendência de Seguros Privados. *Órgão responsável pelo controle e fiscalização do mercado de seguros, previdência privada aberta e capitalização: informações Gerais*. Brasília, DF: Ministério da Fazenda, 1996.

_____. Ministério da Fazenda. Superintendência de Seguros Privados. Resolução CNSP nº 229 de 27 de dezembro de 2010. Dispõe sobre o regimento interno da SUSEP. *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF, 27 dez. 2010.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria nº 208, de 25 de julho 2006. Instrumentos da Política Nacional de desenvolvimento de Pessoal. *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF, 22 nov. 1996. Seção 1, p. 1-2.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Decreto-lei 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, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretária de Recursos Humanos. Ofício- Circular nº 4. Encaminha o modelo de relatório de execução do plano de capacitação de 2006 com as instruções de preenchimento. Brasília, DF, 06 fev. 2007.

_____. Senado Federal. Lei nº 434 de 4 de julho de 1891. Consolida as disposições legislativas e regulamentares sobre as sociedades anônimas. *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF, v. 2, 31 dez. 1891. p. 34, coluna 1.

_____. Senado Federal. Decreto nº 5.072 de 12 de dezembro de 1903. Regula o funcionamento das companhias de seguros de vida, marítimos e terrestres, nacionais e estrangeiras. *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF, 12 dez. 1903.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Ed. 34, 1998.

CASPER, G. *Um mundo sem universidades?*. Rio de Janeiro: UERJ, 1997.

COLTON, D.; COVERT, R. W. *Designing and constructing instruments for social research and evaluation*. São Francisco: John Wiley & Sons, 2007.

CORAGGIO, J. L. *Desenvolvimento humano e educação*. São Paulo: Cortez, 1996.

COSTA, J. A. *Contabilidade de seguros: as experiências no Brasil e no Mercosul em comparação com as normas propostas pela IASB*. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 2005.

FLEURY, P. F. *Educação, Competitividade e papel do setor produtivo: relatório Coppead nº 270*. Rio de Janeiro: Coppead; UFRJ, 1993. Mimeografado.

FONTES, R. M. dos S. *Check List: o que é isto?*. Hospital do futuro. Disponível em: <<http://www.hospitaldofuturo.com/profiles/blogs/checklist-o-que-e-isso>>. Acesso em: 28 ago. 2012.

FREIRE, N. *Aspectos do seguro*. São Paulo: Atlas, 1969.

_____. *Organização e contabilidade de seguros*. São Paulo: Atlas, 1959.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

GODET, M. *A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica*. Cadernos do Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia, Lisboa, n. 5, jun. 2000. Disponível em: <<http://www.turismorural.org.br/download/20080615095245.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2011.

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competência e gestão de talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

HAMMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LEITE, L. S. Listas de verificação. In. *Instrumentos de avaliação e pesquisa*. Elliot, L. G. (Org.). Rio de Janeiro: Wak, 2012.

NISEMBAUM, H. *A competência essencial*. São Paulo: Infinito, 2000.

OLINQUEVITCH, C. G. *Ensino para a excelência profissional: administração estratégica para cursos de especialização em nível de pós-graduação*. São Paulo: STS, 1998.

PINTO, M. G. C. *A importância da contabilidade e da atuária no mercado de seguros*. São Paulo: PUC-SP, 2002.

RITINS, J. I. *Identificação de necessidades de desenvolvimento de recursos humanos e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: SENAI, 1985.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

SOUZA, S. *Seguros: contabilidade, atuária e auditoria*. São Paulo: Saraiva, 2009.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS (Brasil). Ministério da Fazenda Conselho Nacional de Seguros Privados. *Resolução CNSP nº 210, de 6 dezembro 2010. Referenda a resolução CNSP n. 206, de 2009*. Rio de Janeiro: SUSEP, 2010.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS (Brasil), Ministério da Fazenda. Conselho Nacional de Seguros Privados. *Resolução CNSP nº 254, de 5 de julho de 2012. Altera a Resolução CNSP n. 229, de 27 de dezembro de 2010, que dispõe sobre o regimento interno das Susep*. Rio de Janeiro: Susep, 2012a.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS (Brasil). Plano anual de capacitação. Rio de Janeiro: Susep, 2012b. (Documentação interna).

TEIXEIRA, M. G. et al. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TEIXEIRA DE SIQUEIRA, A. C. *A história dos seguros no Brasil*. Rio de Janeiro: COP Editora, 2008.

VINGE, J. J. O perfil do profissional de nível superior de metrologia, face aos novos desafios científicos e tecnológicos: estudo de caso INMETRO/DIMCI. 2004. 201 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

WORTHEN, B. R, SANDERS, J. R, FITZPATRICK, J. L. *Avaliação de Programas: concepções e práticas*. São Paulo: Ed. Gente, 2004.