

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL
Modalidade à Distância**

Denise Regina dos Santos Barcellos

**ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DA MATRIZ DE
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS DA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2015

Denise Regina dos Santos Barcellos

**ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DA MATRIZ DE
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS DA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal- modalidade à distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Profa. Camila Furlan da Costa.

Porto Alegre

2015

Denise Regina dos Santos Barcellos

**ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DA MATRIZ DE
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS DA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 13 de junho de 2015.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Clezio Saldanha dos Santos

Profa. Rosimeri Carvalho da Silva

DEDICATÓRIA

Ao meu pai Euclides (*in memoriam*), que não tive a oportunidade de me despedir para lhe dizer o quanto o amava. Nas minhas melhores lembranças, sempre!

AGRADECIMENTOS

Ao meu filho Mártin, que me apoiou de forma muito especial sempre acreditando na minha capacidade de superar mais este desafio.

À minha querida mãe, Oilma, que mesmo à distância, durante boa parte da minha vida sempre me apoiou, desejando o melhor para mim.

À minha orientadora Profa. Camila Furlan da Costa pela atenção, compreensão e conhecimentos que foram decisivos para o meu aprendizado e elaboração deste estudo.

À minha tutora Rosária Lanzotti Moraes pela confiança, imensa paciência e contribuições fundamentais para que eu finalizasse este trabalho.

Ao Márcio Vedana pelo apoio e colaborações indispensáveis nos momentos difíceis do curso.

À Adriana Beiler pelo constante afeto e incentivo.

À coordenação do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal-modalidade à distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul por me conceder a oportunidade de concluir este curso, na edição de 2013.

Aos tutores deste curso, que mesmo à distância, foram muito eficientes em transmitir seus conhecimentos.

A todos que me deram forças para eu não desistir de ir atrás do que eu buscava para minha vida. Muitos obstáculos me surpreenderam nesses últimos anos, mas graças ao apoio de vocês eu não fraquejei. Obrigada por tudo família, professores, amigos e colegas.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar os instrumentos de avaliação utilizados no curso 1 da Matriz de Desenvolvimento de Lideranças da Prefeitura de Porto Alegre – PMPA para identificar a sua finalidade e se os resultados apurados produziram melhorias. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que busca investigar como os cursos que desenvolvem as competências dos gestores da PMPA estão atingindo os seus objetivos. A metodologia para capacitar esses gestores compõe um trabalho inédito na PMPA, cuja lógica está ligada às estratégias do modelo da atual gestão, através de diversas ações conjuntas em diferentes secretarias e órgãos para o melhor aproveitamento dos recursos e resultados para a sociedade. A fonte dos dados pesquisados é governamental e a unidade de trabalho estudada é a Escola de Gestão Pública – EGP, vinculada à Secretaria Municipal de Administração – SMA, que integra a Administração Direta da Prefeitura Municipal de Porto Alegre – PMPA. Os resultados da pesquisa identificaram instrumentos insuficientes para identificar as mudanças esperadas no comportamento dos servidores que participaram dos cursos. Também foi observado que o total de gestores da PMPA é muito alto, situação que requer um planejamento criterioso para a capacitação de todos.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Competência. Resultados. Avaliação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 A REFORMA GERENCIAL DO ESTADO	12
2.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA GESTÃO DA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE.....	16
3 METODOLOGIAS, CONCEITOS E MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS TREINAMENTOS	19
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
5 APRESENTAÇÃO DA MATRIZ DE DESENVOLVIMENTO.....	32
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO CURSO 1 DA MATRIZ DE DESENVOLVIMENTO	40
5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS.....	52
ANEXO A – Avaliação de Reação da Escola De Gestão Pública	55
ANEXO B – Avaliação Pré e Pós-Curso.....	57

1 INTRODUÇÃO

Na década de 80 entendia-se que definir um perfil ideal de servidor público era suficiente para qualificar a prestação dos serviços públicos. Hoje em dia, o discurso é bem diferente, já que a revolução digital dos anos 90 ocasionou uma descontrolada reação em cadeia, provocando a necessidade de frequentes rearranjos na economia mundial, nas políticas de mercado, na carga tributária, e em diversas outras áreas que sinalizam a necessidade de mudanças em função dos dilemas da globalização.

Esse novo paradigma de desenvolvimento alterou de forma significativa as relações entre Estado, mercado e sociedade. No Brasil essas transformações foram somadas a outras oriundas da Reforma Gerencial do Estado, iniciada em 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso. Esta reforma redefiniu o papel do Estado, que deixou de produzir bens e alguns serviços que o tornavam diretamente responsável pelo desenvolvimento social e econômico do País para o exercício de um novo modelo de atuação do Estado. Desse modo, o Estado deixou de ter a função de executor passando a ter a função de gerenciador (DASSO JUNIOR, 2006).

De acordo com o mesmo autor, o objetivo dessa mudança era o de modernizar a forma de gerir a máquina estatal, substituindo a Administração Burocrática pela reforma gerencial, baseada na ideia de que o Estado deveria custar menos e funcionar melhor.

A partir desse contexto, a prestação de serviços oferecida pelo Poder Público Municipal passou a enfrentar outras demandas da população com diferentes níveis de complexidades e de necessidades oriundas não somente dos reflexos dessa reforma, mas também das transformações do mundo moderno.

Surgem diferentes necessidades na área da saúde pelo aparecimento de novas doenças; o crescente aumento da frota de veículos nas cidades faz a mobilidade urbana eclodir como uma complicada dificuldade; emergem demandas de inclusão social motivadas por uma variedade de questões como cidadania, gênero, raça, deficiência física, vulnerabilidades, dentre outras que carecem de ações integradas e outras transversais entre diferentes esferas de governo, caracterizando maior complexidade no processo de entendimento dos problemas e da busca de soluções.

Assim, foram necessárias diversas adaptações em tecnologia, infraestrutura, recursos humanos e métodos de trabalho. Serviços públicos que antes eram executados por pessoas passaram a ser oferecidos pela internet, assim como as informações de acompanhamento dos recursos financeiros que permitem aumentar a transparência das ações de governo.

Essa mudança de paradigma implicou não apenas alterar os processos de trabalho, como também as competências requeridas das pessoas para a ocupação de novas funções e postos de trabalho.

Para estabelecer as diretrizes da reforma gerencial, Fernando Henrique Cardoso criou o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), nomeando Luiz Carlos Bresser-Pereira como ministro (DASSO JUNIOR, 2006). Esta Reforma Gerencial do Estado impôs à União, Estados e ao Distrito Federal a obrigação em manter "escolas de governo". Tal imposição foi introduzida na Constituição Federal a partir da Emenda Constitucional 19 (BRAGA, 2011). Bittencourt e Zouain (2010) destacam que se, inicialmente, o propósito maior dessas escolas foi o de formar as elites burocráticas da administração pública, hoje o seu desafio é o de capacitar os quadros existentes, sobretudo em nível gerencial.

No caso específico da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), esse novo perfil propõe delinear uma dinâmica de relacionamento da PMPA com os cidadãos que até então não existia. Essa dinâmica sinaliza a necessidade contínua em qualificar os seus servidores para atuar nesse ambiente de gestão mais complexo e exigente em novos conhecimentos e habilidades.

Na PMPA, a Secretaria Municipal da Administração (SMA) é o órgão central responsável por realizar a capacitação e promover o aprimoramento funcional dos servidores municipais, através da Escola de Gestão Pública (EGP) (PORTO ALEGRE, 2009).

Nesse contexto, com base em Porto Alegre (2012), a EGP assumiu a responsabilidade pelo desenvolvimento de todos gestores da Prefeitura, através de um programa sistemático e continuado denominado Programa de Desenvolvimento de Lideranças da PMPA, utilizando como ferramenta uma Matriz de Desenvolvimento que contempla cursos com diferentes níveis de complexidade. O foco dessa capacitação continuada é o de elevar os níveis de competências dos gestores da PMPA, esperando obter como resultado entregar melhores serviços à sociedade.

Diante desse cenário, no que se refere ao treinamento, entende-se que o desempenho do indivíduo resultará do aprendizado e da possibilidade de aplicar o que aprendeu no seu trabalho e função.

Assim, para a unidade responsável em capacitar pessoas, além da importância que o treinamento possui para desenvolver habilidades e atitudes também será importante dispor de mecanismos que possibilitem identificar se ocorreram ou não melhorias no desempenho daqueles que foram treinados.

O objetivo principal deste trabalho é analisar os instrumentos de avaliação utilizados nos cursos da Matriz de Desenvolvimento de Lideranças da Prefeitura de Porto Alegre – PMPA para identificar a sua finalidade e se produziram melhorias. Os objetivos específicos são: identificar os instrumentos de avaliação adotados pela EGP na realização dos cursos da Matriz de Desenvolvimento; analisar as ações realizadas a partir dos resultados apurados nas avaliações; apontar como esses instrumentos são indicados na bibliografia pesquisada; analisar se as avaliações utilizadas trazem contribuições significativas à organização e que ações de melhoria poderão ser relevantes.

Diversas são as justificativas para a escolha deste tema. Primeiro por possibilitar a discussão de uma dificuldade comum observada na gestão de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, em boa parte das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Além disso, também foi levado em conta a importância do aperfeiçoamento desses gestores para a assunção de maiores responsabilidades com o compromisso na entrega de melhores serviços à sociedade, num contexto crescente de insatisfação e descrença da população diante de tantos escândalos de corrupção que atualmente têm assolado o Brasil.

Este estudo foi dividido em capítulos da seguinte forma: na introdução são mencionados alguns marcos e complexidades do mundo moderno, no âmbito da gestão pública, a partir da Reforma Gerencial do Estado, apresentando o tema do estudo e sua importância no contexto das atividades da Escola de Gestão Pública da Prefeitura de Porto Alegre. No capítulo 2 é feita uma breve descrição da organização e contextualização da Prefeitura de Porto Alegre. No capítulo 3 é feita uma revisão teórica sobre metodologias, conceitos e métodos que permitem avaliar os resultados dos treinamentos. No capítulo 4 são descritos os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. No capítulo 5 faz-se a apresentação da Matriz de Desenvolvimento, cursos realizados, instrumentos de avaliação,

caracterização do curso 1 da Matriz de Desenvolvimento, e apresentação e análise dos resultados.

No capítulo 6 são apresentadas as considerações finais do estudo com sugestão de melhorias que poderão ser relevantes para as próximas edições da Matriz de Desenvolvimento.

2 A REFORMA GERENCIAL DO ESTADO

No Brasil as mudanças advindas da globalização podem ser evidenciadas pelo surgimento de diversas demandas sociais reprimidas por anos de ditadura militar; crise fiscal; aumento da dívida externa após as crises do petróleo dos anos 1970 e da década perdida para a economia brasileira nos anos 1980; bem como pela diminuição do tamanho do Estado ocasionada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE (DASSO JUNIOR, 2006).

Antes da Reforma Gerencial do Estado, tinha-se a percepção de *que* os serviços públicos não atendiam às necessidades da população. O sentimento era o de que a máquina pública enfrentava muitas dificuldades para melhorar esses serviços por diversas razões: falta de recursos financeiros, má gestão dos serviços e dos recursos financeiros, desequilíbrio fiscal, falta de qualificação do funcionalismo público, dentre outros motivos.

De modo geral, as principais inovações da Reforma Gerencial do Estado podem ser assim resumidas: descentralização política, transferindo atribuições e recursos para os níveis estadual e municipal; descentralização administrativa, através da delegação de autoridade aos administradores públicos; adoção de poucos níveis hierárquicos; flexibilidade organizacional; controle por resultados dos processos administrativos; e administração voltada para o atendimento do cidadão e aberta ao controle social (BRASIL, 1988).

Em 1995, com a Reforma Gerencial, foram criados diversos programas de modernização do aparelho do Estado, dentre os quais o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), dando início a um discurso voltado à qualidade com uso de ferramentas de medição e controle em gestão (FERREIRA, 2009).

Ainda de acordo com o autor anterior, em 1999 foi criado o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que agregou as inovações que tiveram êxito nos programas anteriores, incluindo: a experiência com pesquisa de satisfação dos usuários dos serviços públicos, foco no atendimento ao cidadão, implementação de unidades de atendimento integrado, e os Serviços de Atendimento ao Cidadão (SACs). Já em 2005 o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Gestão Pública e

Desburocratização (GESPÚBLICA), unificando o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização.

Segundo Ferreira (2009), em linhas gerais, o GESPÚBLICA é uma política pública formulada para a gestão pública que incorpora a dimensão social, que anteriormente ficava restrita à dimensão política, à dimensão técnica. Isso significa que o GESPÚBLICA busca promover a participação da sociedade no seu movimento e suas principais características são: ser essencialmente pública; estar focada em resultados para o cidadão; e ser federativa.

No setor público, conforme sinaliza o contexto, fica evidente a necessidade em priorizar a qualificação dos decisores que influenciam diretamente nas questões estratégicas da máquina pública.

Em se tratando de formas de qualificação, de acordo com Carvalho et al. (2009), o desenvolvimento de competências é um grande instrumento de apoio no enfrentamento dos problemas da organização, desde que esses problemas, depois de diagnosticados, possam ser solucionados com formação e capacitação. Segundo os mesmos autores, para que tal ação ocorra com êxito serão necessárias algumas informações prévias, tidas como fundamentais, como a de ter clareza sobre os fatores que se quer resolver. Assim, essas constatações poderão ser descobertas através das seguintes reflexões: que problemas se quer resolver? Quais são os resultados que a instituição deseja alcançar? Que competências mobilizar no ambiente de trabalho?

A primeira providência fundamental quando se deseja construir programas de treinamento é a definição clara de seus objetivos (KAY; DODD; SIME, 1970; MAGER, 1972; SANCHO, 1998). A pessoa responsável pela ação de treinamento deverá ser capaz de determinar os objetivos do programa de treinamento de acordo com seu público-alvo, suas características e limitações, e de acordo com os objetivos de ensino. Esses objetivos, depois de definidos, formarão a base em que serão definidas as métricas de eficiência dos programas (avaliações).

Não há intenção neste estudo em pesquisarmos os múltiplos conceitos atribuídos à terminologia “competência” habitualmente definida na literatura de gestão de pessoas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Este é um assunto bastante amplo que poderá servir de tema para outros estudos.

Contudo, de modo breve, será abordado o modelo dessa metodologia adotada pela PMPA para promover o desenvolvimento dos seus gestores como forma de propiciar um melhor entendimento deste estudo.

O modelo de gestão por competências passou a corresponder às demandas do mundo organizacional, num cenário de incertezas e mudanças, porque sua arquitetura busca alinhar a estratégia do negócio com a gestão de pessoas.

Disso decorre que desenvolver competências começa a ganhar destaque na medida em que contribui para a mudança de atitude das pessoas nas práticas de trabalho e, ainda, como forma de agregar valor à organização.

Diversos autores como Dutra, Hipólito e Silva (2000) defendem que somente possuir qualificações necessárias para determinada trabalho não garante que tais qualificações de fato sejam aplicadas e que a atividade produtiva se realize. Esse era o modelo de T&D utilizado na década de 80 e meados dos anos 90: a capacitação promovida pelas empresas aos seus colaboradores era desvinculada da estratégia organizacional.

O debate sobre competências veio da insatisfação com os descompassos entre as necessidades do mercado de trabalho e o processo de formação profissional – que ficava restrito ao conceito da qualificação e ao princípio da técnica. Os franceses, por exemplo, buscavam conjugar as necessidades reais das empresas com as instituições de ensino para melhorar a capacitação dos trabalhadores e aumentar as suas chances de empregabilidade (FLEURY, 2002).

De acordo com Santiago (2008), é importante definir com clareza quais as competências que uma organização deve desenvolver para alcançar os seus objetivos estratégicos. Essas são as denominadas competências corporativas.

Assim, complementa o mesmo autor, serão as competências corporativas que sinalizarão quais as competências individuais os colaboradores dessa organização precisam desenvolver, tendo em vista que a influência é mútua.

O grande problema reside na dificuldade que as organizações possuem em identificar a intensidade necessária das competências requeridas pelos seus colaboradores, ou seja, a dificuldade em identificar que seus colaboradores não apresentam a competência requerida na intensidade ideal.

Perrenoud¹ (2000 apud BORGES, 2009) traz um conceito de competência bem completo, que permite um melhor entendimento sobre o tema. O autor define competência como mobilizar de forma correta, pertinente e rápida os múltiplos recursos cognitivos (saberes, inteligências, informações, valores, habilidades, atitudes, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio) para solucionar um problema de uma família de situações análogas.

A principal distinção entre competência e capacidade ou competência e potencial deve-se ao fato de a competência ser mensurável. Capacidade é um eixo de desenvolvimento a ser trilhado por uma pessoa. É uma hipótese e, portanto, não pode ser observável e nem avaliável. O termo potencial também se alinha com este significado. Refere-se a uma possibilidade, algo que existe em estado latente, sem ação (RAMOS, 2002).

A competência de um indivíduo não pode ser reduzida a um conhecimento específico. Ela está situada num cruzamento de três eixos constituídos pela pessoa (biografia e socialização), pela formação educacional e pela experiência profissional. A competência também não é fruto de treinamento, muito menos um mero conhecimento sobre algo, mas sim a demonstração prática daquilo que se sabe em meio a inúmeras variáveis associadas (relações de trabalho, imprevistos, cultura organizacional, escassez de tempo e de recursos). Não há que se falar em competência exceto nas situações em que se apresenta a “competência em ação” (LE BOTERF², 1995 apud DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

De acordo com Paschini (2006), para se definir as competências essenciais da organização é necessário buscar as definições no Planejamento Estratégico. Assim, a definição das competências organizacionais deverá ter como ponto de partida o alinhamento estratégico da empresa (missão, visão, cultura, valores, objetivos, estratégia e políticas) e a gestão desse modelo precisa envolver os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual.

¹ PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**: convite à viagem. Porto Alegre: Artmed, 2000.

² LE BOTERF, G. De la compétence: essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

2.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA GESTÃO DA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE

Há mais de uma década a Prefeitura de Porto Alegre adotou uma metodologia gerencial moderna, focada na identificação de desempenhos, objetivos e metas. Todas as informações deste capítulo foram obtidas no sítio da PMPA.

O Modelo de Gestão adotado permite uma maior integração da administração, modernizar a gestão, otimizar a aplicação de recursos e qualificar a prestação de serviços à população. Esse modelo também permite à Prefeitura ampliar a eficiência, a eficácia e a efetividade no que se refere à qualidade de sua capacidade de execução das políticas públicas.

As premissas do Modelo de Gestão são as seguintes:

- a) Transversalidade: que articula a integração de várias secretarias e órgãos na execução das ações dos Programas Estratégicos;
- b) Territorialidade: que considera a diversidade das 17 regiões do Orçamento Participativo, respeitando a tradição da cidade na participação popular e nas diferenças existentes entre suas diversas regiões;
- c) Transparência: que permite a todos os cidadãos conferirem na internet, por meio do Portal de Gestão, o andamento dos Programas;
- d) Liderança: empoderamento dos indivíduos em seus diversos campos de atuação.

O Modelo de Gestão inclui, ainda, o conceito de Governança Solidária Local, a estruturação por eixos de atuação (Visão Sistêmica) e a contínua avaliação de resultados. O monitoramento e controle desses resultados são realizados nos níveis operacional, tático e estratégico.

Desde 2005, o Modelo de Gestão é aperfeiçoado mediante um processo de melhoria contínua, com o uso de novas ferramentas de gestão e o crescente envolvimento de servidores públicos na aplicação e disseminação dos conhecimentos adquiridos. As ferramentas que apoiam o Modelo de Gestão estão divididas em: Gestão da Estratégia, Gestão de Processos e Gestão do Conhecimento, permitindo o alinhamento de esforços para alcance da visão de futuro.

No que se refere a Gestão do Conhecimento, o Modelo de Gestão da PMPA conta com a ação coletiva, estimulando as lideranças a participar com clareza,

comprometimento e consciência quanto a seus papéis e responsabilidades nesse processo. Nesse Modelo, vem sendo promovida uma capacitação contínua dos públicos envolvidos para gerar a massa crítica necessária ao sucesso da gestão de mudança. Assim, foram capacitados públicos como os Gerentes de Programas, líderes das ações desenvolvidas pelas secretarias, além de gestores e corpo técnico-científico, através da Escola de Gestão Pública (EGP).

Nessa perspectiva, a partir de 2005, houve identificação e desenvolvimento de servidores para atuarem como lideranças no gerenciamento dos processos. Em 2007, foi criado o Sistema de Capacitação e Reconhecimento, com a participação de 124 servidores e que culminou com uma missão internacional, em junho de 2008, para 15 servidores na George Washington University, 20 vagas para um Congresso Internacional em Brasília e participação dos demais colaboradores no Congresso Internacional do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade.

O Modelo de Gestão da PMPA reconhece que a principal fonte de geração de valor e de transformação da organização ocorre se houver investimento em capital humano.

É nesse contexto que se deu a construção do Perfil de Competências da PMPA, cujo início ocorreu na forma de projeto, e depois evoluiu para o Programa de Desenvolvimento de Lideranças da PMPA, que utiliza como ferramenta uma Matriz de Desenvolvimento.

A PMPA identificou a necessidade de ter uma visão estruturada das competências de seus gestores e servidores. Para tanto, deu início a esse projeto, buscando identificar os comportamentos necessários aos servidores, para incrementar seu desempenho e verificar oportunidades de desenvolvimento. O processo identificou em cada servidor avaliado, suas competências mais desenvolvidas e as que possuem prioridade de desenvolvimento. O produto desse mapeamento resultou na construção de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e um feedback personalizado, além da consolidação dos resultados em um relatório, que permitiu avaliar as necessidades comuns de programas de capacitação e desenvolvimento. Foi realizado um projeto piloto envolvendo 290 servidores. Desses, 25 foram certificados como *coaches*, reconhecendo aqueles que mais se destacaram.

O conjunto de competências da Prefeitura está estruturado em competências comuns e específicas. No primeiro caso estão aquelas necessárias a todos os

servidores, que são “Comunicação com Transparência”, “Foco no Serviço ao Cidadão”, “Gestão com Foco em Resultados” e “Comprometimento com o Serviço Público”. Elas estão relacionadas com os valores, filosofia de gestão e serviço público.

A entidade escolhida como fonte de pesquisa deste trabalho é a Escola de Gestão Pública - EGP, que é uma unidade administrativa vinculada à Secretaria Municipal de Administração - SMA, da Prefeitura Municipal de Porto Alegre – PMPA (PORTO ALEGRE, 2009).

A EGP assumiu a responsabilidade de colocar em prática o Programa de Desenvolvimento de Lideranças da PMPA, de forma sistemática e continuada.

Conforme exposto acima, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças utiliza como ferramenta uma Matriz de Desenvolvimento, que contempla diversos cursos com diferentes níveis de complexidades para atendimento das três posições de comando dos seus gestores: operacional, tático e estratégico.

3 METODOLOGIAS, CONCEITOS E MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS TREINAMENTOS

Neste capítulo buscou-se pesquisar, conhecer e estudar as diferentes maneiras de se avaliar as ações de capacitação, treinamento e desenvolvimento das pessoas nas organizações, com a finalidade de identificar resultados.

Dessa forma, deseja-se neste capítulo reunir conceitos, metodologias e diferentes entendimentos de alguns autores, possibilitando, ao final, uma análise crítica das descobertas e a discussão de possíveis propostas e melhorias.

Quando se planeja e se realizam ações de capacitação por competências é importante que se tenha critérios e instrumentos bem definidos para avaliar essas ações, utilizando a mesma metodologia aplicada inicialmente, para que se mantenha a coerência com o método, objetivos organizacionais e atributos da competência que se deseja desenvolver.

Com base em Vargas et al. (2002), a competência profissional não pode ser observada diretamente, ela é verificada através da observação da performance. O padrão de competência estabelece vários critérios que, em conjunto, definem o desempenho esperado. Contudo, é importante que na avaliação se assegure que as evidências obtidas estejam associadas a todos os critérios e, assim, atestem o desempenho competente da pessoa avaliada.

De acordo com Hourneaux Junior e Eboli (2009) medir os resultados das ações de Educação Corporativa suscita muitas discussões, com diversas dúvidas sobre seus resultados e há pouco consenso acerca do que realmente isso representa para as organizações. Esses autores argumentam que se de um lado o principal objetivo do treinamento é para as pessoas trazerem melhores resultados - e é coerente que se queira saber o quanto esse treinamento surtiu em resultado para quem o proporcionou, de outro lado se identifica uma grande dificuldade, pela complexidade das variáveis envolvidas na questão.

Esses autores destacam que a decisão em mensurar o desempenho envolve uma mudança no modo de ver as pessoas na organização. Disso decorre a mudança do chamado foco tradicional para o foco em desempenho, no contexto das ações de capacitação.

Para melhor entendimento dos fatores que justificam essa mudança, no Quadro 1 são ilustradas as principais diferenças entre os dois enfoques sob a ótica do treinamento.

Quadro 1 – Características do Foco Tradicional e do Foco em Desempenho

Foco Tradicional	Foco em Desempenho
Foco na necessidade de aprendizado das pessoas. A aquisição de conhecimento e habilidades é a finalidade.	Foco no que as pessoas precisam fazer. Aquisição de conhecimento e habilidades é apenas um meio para obter resultados.
Orientado para o evento	Orientado para o processo
É introduzido no processo de trabalho de forma reativa (alguém indica)	É introduzido no processo de trabalho de ambas as formas: reativa e proativa (iniciativa própria)
Treinamento é a única solução	Treinamento é uma das múltiplas soluções possíveis
Funciona independente da participação dos clientes	Requer participação dos clientes e compartilhamento da visão de sucesso
Sucesso é mensurado em termos da qualidade do evento ou da ação.	Sucesso é mensurado em termos de sua contribuição na mudança de desempenho e seu impacto operacional

Fonte: adaptado de Hourneaux Junior e Eboli (2009).

Essa abordagem demonstra atribuir um valor mais estratégico na forma de gestão dessas pessoas e de mais eficiência e eficácia nos processos de trabalho. Esse modelo de gestão pressupõe a existência do que se denomina Educação Corporativa (EBOLI, 2004).

A autora define Educação Corporativa como uma prática coordenada na gestão de pessoas e na gestão do conhecimento, cuja orientação estratégica segue a da organização. Assim, busca articular as competências individuais com as organizacionais. Nesse sentido, sob a perspectiva estratégica da Educação Corporativa, retomamos o objetivo principal deste capítulo sobre como será possível identificar o desempenho.

De acordo com uma pesquisa realizada em 1977 com algumas organizações americanas que possuíam programas de Educação Corporativa, a amostra apontou que todas as organizações pesquisadas avaliavam seus programas no nível de Reação, já para os níveis seguintes os números caíram expressivamente da seguinte forma: 40% para o nível Aprendizado; 16% para o nível Comportamental e 4% para o nível de Resultados. Resultados semelhantes também foram apontados em uma pesquisa realizada no Brasil, que aponta uma mensuração dos resultados dos programas em níveis muito superficiais, com grande dificuldade na obtenção dessas informações, na medida em que o processo de mensuração vai se tornando mais complexo (HOURNEAUX; EBOLI; MANCINI, 2006).

Segundo a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (2013), as avaliações aplicadas após a realização de cursos e capacitações funcionam como subsídio para verificar se esses agregaram valor aos participantes e à organização. E complementa que elas devem funcionar como um *feedback* e servirão para ajustes, se necessários, e melhor programação de futuras ações de treinamento que tragam retorno positivo para o profissional e também para a organização.

São sugeridos dois tipos de avaliação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR, 2013):

- a) Avaliação de Reação; e
- b) Avaliação de Eficácia, que são definidos a seguir.

Avaliação de Reação: tem por objetivo verificar o nível de satisfação do participante quanto ao desempenho do instrutor (conhecimento técnico, pontualidade, didática, cumprimento do conteúdo programático e a interação com os participantes); à infraestrutura (climatização, espaço físico e equipamentos); aplicabilidade do conteúdo no seu trabalho, carga horária, dentre outros. Esta avaliação deve ser respondida pelo participante ao término do treinamento, com a finalidade de se obter sua percepção imediata. A apuração dos resultados da Avaliação de Reação é realizada mediante a tabulação das respostas dos participantes, podendo gerar um gráfico demonstrativo. Este instrumento afere apenas uma percepção pontual dos participantes sobre os fatores usualmente destacados acima.

Avaliação de Eficácia: tem por objetivo verificar se o treinamento atingiu os objetivos, contribuindo para melhorias técnicas e comportamentais. É o instrumento

que realiza a correlação entre os resultados e os objetivos esperados pelo treinamento. Recomenda-se a aplicação desta avaliação no período de um a três meses após a realização do treinamento, pelo gestor do participante no treinamento. São indicados os seguintes questionamentos para compor o conteúdo desta avaliação:

- a) O que os participantes aprenderam?
- b) Colocaram em prática no trabalho o conhecimento adquirido?
- c) Houve mudança de atitude ou aumento e ou desenvolvimento do conhecimento técnico?
- d) A produtividade aumentou?
- e) Gerou impactos favoráveis para o colaborador, equipe e organização?
- f) É possível calcular o ROI (Retorno sobre Investimento)?

A Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (2013) recomenda que os indicadores de T&D sejam construídos a partir da consolidação das avaliações de reação e de eficácia, orçamento, horas treinadas, número de pessoas treinadas e horas-homem/treinamento. E afirma que é possível avaliar se os resultados alcançados atingiram os seus objetivos através desses dois instrumentos.

Chiavenato (2009) destaca que as organizações necessitam usar indicadores e medições, de forma sistêmica, para compor um conjunto de informações que auxilie todos os setores importantes da gestão. Destaca, ainda, que é a partir do planejamento estratégico que se deve definir o que deverá ser medido, como, quando e por quem. O autor complementa que será a partir dessa etapa que serão identificados os objetivos e metas das diversas unidades, níveis hierárquicos e competências a desenvolver.

Apesar de o estudo ter como foco pesquisar conceitos, metodologias e instrumentos que permitam avaliar os resultados dos treinamentos realizados, Milioni (2005) faz uma observação importante na ordem inversa desta pesquisa. Ele destaca que poderão ocorrer erros anteriores à realização da capacitação, que poderão comprometer o que se busca avaliar. O autor sustenta que uma das mais desafiadoras dificuldades para qualquer área de T&D tem início no momento de identificar as necessidades de treinamento. Caracterizam-se como desafiadoras pelos constantes equívocos que diversas pessoas possuem em identificar, interpretar, associar e dissociar causa e consequência de uma carência (falta de

conhecimento ou de habilidade) na realização de uma tarefa a ser solucionada através de uma capacitação ou treinamento.

Milioni (2005) sugere algumas etapas que auxiliam prospectar os indicadores de carência e de eficácia de uma capacitação. (1) A primeira etapa consiste em pesquisar junto aos servidores que já realizaram a capacitação se melhorias foram identificadas após a sua participação, repetir o mesmo procedimento junto a outros servidores capacitados no mesmo curso, mas que atuam em áreas diferentes; (2) A segunda etapa é investigar o contexto de atuação dos servidores capacitados, como, por exemplo, quais são os serviços prestados naquela unidade, como funciona, que ocorrências foram importantes, dentre outros aspectos que sejam relevantes, com objetivo de melhor entender as carências daquela área e seus indicadores; (3) A terceira etapa recomenda compartilhar os dados e informações obtidas com o público investigado com vistas a uma compreensão mais próxima da realidade e ao enriquecimento do trabalho; (4) A quarta etapa é documentar o processo, o que significa reunir todas as evidências (questionários, atas de reunião, e-mails, etc.) cujo objetivo é fundamentar o diagnóstico; (5) A quinta etapa é efetuar a descrição das carências e os seus indicadores de forma objetiva e clara, já que eles servirão tanto como diagnóstico quanto como evidências dos resultados obtidos com as capacitações.

Dentre as metodologias de mensuração de resultados dos programas de T&D, merece destaque a proposta por Donald Kirkpatrick, da Universidade de Wisconsin, que propõe quatro níveis de avaliação: (1) reação, (2) aprendizado, (3) aplicação, e (4) resultados. Apesar de ser uma proposta antiga, já que seus primeiros trabalhos datam de 1959, recentemente as organizações passaram a dar maior valor para esta questão (KIRKPATRICK³, 1998a apud HOURNEAUX JUNIOR; EBOLI, 2009). Um programa de treinamento terá maiores chances de atingir seus objetivos quando os participantes foram selecionados corretamente, receberam conhecimentos, habilidades e atitudes corretos, ensinados através de meios, métodos, e instrutores adequados, no momento e local certos, de tal modo que atendam ou até mesmo superem as expectativas da organização (KIRKPATRICK⁴, 1998b apud HOURNEAUX JUNIOR; EBOLI, 2009).

³ Kirkpatrick, D. L. (1998a) Another look at evaluating training programs. Alexandria: ASTD.

⁴ Kirkpatrick, D. L. (1998b). Evaluating Training Programs – The Four Levels. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers, Inc.

O autor define os quatro níveis de avaliação propostos, que defende como uma graduação necessária para uma adequada avaliação dos programas de T&D, descritos a seguir:

- a) Nível 1: Reação - é realizada a partir de um questionário que busca medir as impressões dos participantes sobre os programas de T&D acerca dos conteúdos, instrutores, matérias e recursos instrucionais, ambiente e instalações, dentre outros. Kirkpatrick, recomenda que todos os programas sejam avaliados neste nível como forma de promover melhorias. De modo geral, a avaliação de reação é realizada sem maiores problemas pelas organizações e configura uma prática comum e disseminada;
- b) Nível 2: Aprendizado - avaliar o aprendizado possui o propósito de aferir a extensão em que os participantes melhoraram ou aumentaram conhecimentos, habilidades e atitudes em decorrência do treinamento. Vai além da satisfação, mensurada no nível 1. Há desde testes informais a formais e *assessments*⁵ individuais ou em equipe, muitas vezes com avaliação antes e após o programa, para avaliar a diferença no aprendizado. Busca saber se o que se sabe fazer agora não se sabia fazer antes do treinamento e o que se pode fazer agora era o que não se conseguia fazer antes;
- c) Nível 3: Transferência – essa avaliação implica identificar se as pessoas treinadas estão transferindo os novos conhecimentos e habilidades assimiladas para o comportamento no trabalho. Verifica-se quais são as novas habilidades e conhecimentos adquiridos e a mudança no comportamento do dia-a-dia das pessoas. Na prática, significa avaliar o desempenho do indivíduo e, nessa perspectiva, representaria a verdadeira medida da efetividade do programa. Características inerentes ao comportamento tornam muitas vezes difíceis prever quando este ocorrerá e, portanto, compromete o processo de avaliação;
- d) Nível 4: Resultados - neste nível avaliar resultados significa determinar se o treinamento afetou positivamente os resultados dos negócios ou

⁵ Assessments é uma avaliação para identificar o perfil comportamental de pessoas. Um instrumento que permite um profundo autoconhecimento e reflexão sobre seu estilo de ser e de agir, analisando os reflexos de sua postura dentro e fora do ambiente profissional. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/treinamentos/assessments>. Acesso em: 29 abr. 2015.

contribuiu para os objetivos da organização. Mensuram-se mudanças em indicadores como crescimento na produtividade; melhoria na qualidade, redução de custos; redução de acidentes, crescimento nas vendas e até mesmo maiores margens de lucro e de retorno. Procura-se identificar como a empresa foi beneficiada com o treinamento; se a produtividade aumentou; ou se as reclamações de clientes diminuíram, dentre outros.

De acordo com Assis (2005), os governos também calculam, analisam e utilizam medições para acompanhamento contínuo de diversos indicadores relacionados às despesas de pessoal, índices oficiais de inflação, dentre tantos outros indicadores sociais, demográficos e orçamentários referentes à esfera pública. Essa prática de gerir ações e programas com recursos públicos, lançando mão de indicadores é importante porque oportuniza que os serviços e recursos que são entregues à população, tanto de forma direta quanto indireta, sejam geridos de maneira mais adequada, controlada e, inclusive, mais transparente.

Assis (2005) destaca que os indicadores refletem o passado, contribuem para se entender o presente e dão suporte a decisões importantes para o futuro. No setor público, se a organização deseja alcançar um nível de excelência em determinado serviço ao cidadão, seus servidores necessitam dominar as competências que permitirão a entrega ou atendimento desse serviço com o grau de excelência esperado. O autor conclui que é por intermédio dos indicadores de gestão que é possível conhecer e mensurar o próprio desempenho, comparar resultados, identificar melhorias e entender o que é necessário ser transformado.

Nessa perspectiva, esse autor apresenta as seguintes definições sobre eficiência e eficácia para auxiliar no entendimento dos indicadores associados a esses conceitos numa organização. Refere que a “eficiência” está associada ao processo, ao meio, ao consumo dos recursos utilizados para a obtenção de determinados resultados. Enquanto a terminologia “eficácia” está relacionada ao fim, ao objetivo ou propósito de determinada ação ou conjunto de ações.

De acordo com Caiuby (2011), os conceitos de eficiência e eficácia se tornaram cada vez mais importantes a partir da busca de melhoria dos processos de gestão no setor público. Nesse sentido, as responsabilidades dos gestores públicos deveriam incluir pelo menos três fatores tido como essenciais: eficiência, eficácia e efetividade.

Segundo este autor a eficiência se refere à utilização dos recursos públicos no sentido de garantir uma maior racionalidade dos mesmos, com vistas a permitir que se possa produzir mais realizações com a mesma quantidade de recursos; a eficácia se refere a garantir que os resultados dos mesmos sejam entregues de acordo com o que foi planejado inicialmente; e a efetividade se refere aos resultados decorrentes dos dois anteriores, porém não restritos à melhoria dos serviços públicos, mas possam modificar os níveis de qualidade de vida da população.

Para Serra (2008) a eficiência trata da interação entre o bem produzido e os recursos consumidos. E complementa o conceito com o seguinte enunciado: “fazer mais com menos”. E a eficácia trata de conseguir o objetivo sem a preocupação com os meios. Já o conceito de efetividade trata da mudança social provocada em relação a ação de governo e sua política pública.

Conforme Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) a finalidade de se avaliar um programa de treinamento é verificar a sua eficácia. Para tanto, esses autores orientam que é importante considerar os fatores que compõem a etapa do planejamento do programa, tidos como essenciais para a sua eficácia:

- a) Determinação das necessidades;
- b) Estabelecimento de objetivos;
- c) Determinação do conteúdo temático;
- d) Seleção dos participantes;
- e) Determinação da agenda ideal;
- f) Seleção de local apropriado;
- g) Seleção de instrutores adequados;
- h) Seleção e preparação de recursos audiovisuais;
- i) Coordenação do programa e avaliação do programa.

Na perspectiva da avaliação de treinamentos, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2001), há uma variedade considerável de modelos de avaliação, entretanto não há um consenso entre os especialistas no tema sobre a melhor maneira de se avaliar. Contudo, o documento citado traz considerações significativas sobre o processo de aprendizagem. Tais considerações dizem respeito à importância em elaborar um projeto de avaliação que a todo momento possa servir de *feedback* não somente para avaliar o servidor e seu conhecimento, mas também a proposta da instituição que promove o curso, possibilitando validar ou rever o trabalho que está sendo ofertado.

Milioni (2005) afirma que um critério importante quando se define um indicador é o de ter a disponibilidade dos dados e os resultados mais relevantes no menor tempo possível com o menor custo.

De acordo com a metodologia Balanced Scorecard – BSC alguns critérios devem ser considerados na escolha e definição dos indicadores, como por exemplo:

- a) Relevância estratégica: é quando o indicador enfoca a questão estratégica e a essência do objetivo estratégico;
- b) Frequência de atualização definida: se a ocorrência será mensal, trimestral, anual, etc.;
- c) Repetitividade e confiabilidade: se os indicadores são quantificáveis, confiáveis e medidos de modo repetitivo;
- d) Custo-benefício de desenvolvimento do indicador: se o indicador é possível de ser medido;
- e) Estabelecimento de metas desafiadoras de longo prazo: se é possível imaginar para o indicador escolhido metas gerenciáveis de curto, médio e longo prazos;
- f) Domínio sobre o indicador: se a organização conhece ou possui acesso às variáveis que compõem o indicador escolhido (CAIUBY, 2011).

Pacheco et al (2005) indicam alguns tipos de avaliação de aprendizagens, dentre os quais: avaliação de reação de satisfação; avaliação de mudança de comportamento; autoavaliação; avaliação por competência; avaliação de processos; avaliação de resultados; e avaliação de performance. Esses autores referem que cada tipo possui indicadores e critérios específicos e dão as seguintes indicações:

- a) Avaliação de reação de satisfação: é aplicada ao término de eventos e programação em gerais, e devem conter fatores como motivação, interesse, nível de conhecimento preexistente, contexto sociocultural, e expectativas dos participantes;
- b) Avaliação de mudança de comportamento: é um instrumento mais complexo, compõe a realidade das pessoas dentro e fora da organização, essa avaliação de mudança constitui dois fatores, o psicológico, que está relacionado à maturidade, ao interesse e à motivação, e o sociocultural que está relacionado às experiências anteriores. Esta avaliação é para ter clareza que as pessoas querem mudar ou se aquilo que é esperado é desejado pelo indivíduo;

- c) Autoavaliação: é aplicado a cada ação de aprendizagem, no final de um programa ou de uma etapa de trabalho, o colaborador faz uma avaliação de tudo que está a sua volta, entretanto, ainda não fará a autoavaliação, tendo em vista que necessita avançar em maturidade;
- d) Avaliação por competências: esse modelo envolve um conjunto de evidências que irá facilitar a aquisição de competências comportamentais e competências técnicas. Essas evidências também servem como referencial de comprovação para certificar habilidades, observar desempenhos, bem como resolver problemas de desempenho;
- e) Avaliação de processos: busca a melhoria da qualidade dos processos, por isso irá avaliar procedimentos, analisar rotinas e requerimentos exigidos;
- f) Avaliação de resultados: faz uma avaliação global para diagnosticar os resultados, comparando o antes com o depois do desenvolvimento;
- g) Avaliação de performance: está relacionada ao comportamento profissional e o instrumento de avaliação utilizado é o feedback.

Considerando que um dos objetivos deste estudo busca identificar se os resultados apurados através das avaliações do curso 1 da Matriz de Desenvolvimento contribuíram na realização de melhorias, será necessário identificar os instrumentos de avaliação de treinamento adotados pela EGP, à luz dos conceitos e metodologias aqui pesquisados para que se possam identificar avanços ou oportunidades de melhoria a serem feitas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método escolhido é o Estudo de Caso buscando investigar um trabalho inédito em capacitação na PMPA, cujo modelo metodológico adotado é por competências. A metodologia por competências possui uma abordagem de vanguarda tendo em vista que a sua lógica de funcionamento está diretamente ligada às estratégias organizacionais.

Em outras palavras significa dizer que a projeção de cada organização é determinada pelo conjunto das competências que ela representa para o seu mercado de atuação e essas competências serão mais fáceis de serem desenvolvidas se houver uma adequada orquestração das competências individuais de seus servidores (DUTRA, 2004).

A partir dessas constatações e de vários questionamentos que surgem quando nos deparamos com desafios dessa grandeza, este estudo poderá iniciar com a seguinte problematização: se de um lado são destinados escassos recursos financeiros para ações de capacitação dos gestores da PMPA, de outro lado houve um considerável investimento na construção de uma metodologia estratégica para desenvolver as competências desses mesmos gestores.

É nessa perspectiva que o método Estudo de Caso se torna adequado, tendo em vista que é a partir de um enfoque exploratório e descritivo que aumentam as possibilidades de entendimento das razões que motivaram a concepção de uma Matriz de Desenvolvimento de competências para desenvolver os gestores da PMPA, o contexto que motivou a construção desse trabalho, como ocorreu o diagnóstico das dificuldades, quais foram os aspectos de conflito, qual é o nível de autonomia da unidade responsável por essa Matriz, qual é o impacto dos resultados atingidos, dentre outras descobertas importantes a serem feitas para um melhor entendimento do objeto estudado.

A abordagem utilizada é qualitativa e a fonte dos dados pesquisados é governamental. A entidade é a Escola de Gestão Pública – EGP, vinculada à Secretaria Municipal de Administração – SMA, que integra a Administração Direta da Prefeitura Municipal de Porto Alegre – PMPA.

A escolha pela abordagem qualitativa foi reforçada pela possibilidade de expor a complexidade do problema e analisar a extensão de determinadas variáveis, compreender e classificar os diferentes contextos em que ocorrem as mudanças e

se reinventam os processos da organização. Também teve o propósito de identificar a percepção das pessoas envolvidas nos programas de treinamento, mediante análise dos documentos, registros e pela observação direta realizada dentro da própria instituição.

Os dados coletados são de natureza secundária e foram obtidos através de relatórios, base de dados, registros e informações documentadas na EGP.

Foi realizada uma pesquisa acerca da metodologia da Matriz de Desenvolvimento para identificar as competências comuns a todos os servidores da PMPA, os três níveis de lideranças existentes, bem como os cursos que foram realizados e seus respectivos critérios no contexto dessa Matriz.

Também foi feita uma análise de contexto para identificação dos principais aspectos do diagnóstico que motivaram a construção da Matriz de Desenvolvimento.

Foram ministrados três cursos iniciais da Matriz de Desenvolvimento, que estão inseridos no que se denomina como Programa de Base, cujo conteúdo é mais informativo e de complexidade genérica. São eles:

- a) Curso “Apropriação e Disseminação de Competências da PMPA”;
- b) Curso “Conhecendo a PMPA”; e
- c) Curso “O Contexto da Administração Pública”.

A unidade de análise escolhida nessa pesquisa foi a do curso 1, Apropriação e Disseminação de Competências da PMPA, com edições sistemáticas e contínuas desde setembro de 2013. A caracterização da população ficou restrita aos gestores já certificados neste curso, que corresponde a 772 gestores certificados entre o ano de 2013 e 2014, considerando o universo aproximado de 3.200 gestores existentes na PMPA e que estão distribuídos em três níveis de comando – estratégico, intermediário e equipe de execução.

Como esta é uma pesquisa qualitativa de objetivo exploratório, evitou-se realizar caracterizações quantitativas ou, ainda, segmentar e classificar dados dessa amostra, como forma de evitar um possível desvio do objetivo proposto. Procurou-se dar maior destaque à observação dos aspectos que compõem a cultura organizacional da PMPA, o funcionamento das relações e interações que ocorrem nessa organização e, ainda, oportunizar uma “leitura” dos contrastes existentes na sua estrutura, como é o caso da EGP que possui um total de treze servidores para atender as demandas de capacitação das secretarias e órgãos da PMPA. Dentre os

treze, há seis técnicos com a responsabilidade de implementar diversos cursos da Matriz de Desenvolvimento para o aperfeiçoamento de 3.200 gestores.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o propósito de obter referencial teórico sobre o tema estudado para entendimento dos instrumentos e práticas mais indicados na avaliação dos resultados obtidos com as ações de T&D. Sob essa lente foi importante buscar as bases teóricas que permitiram fazer um juízo de valor para clarificar, discernir e classificar melhorias de desempenho, de produtividade e de oportunidade, além das variáveis que fazem parte da cultura organizacional e sinalizam o que é possível ou não de ser aplicado.

5 APRESENTAÇÃO DA MATRIZ DE DESENVOLVIMENTO

O Perfil de Competências integrante da Matriz de Desenvolvimento deverá servir de base para todas as ferramentas que norteiam o desenvolvimento das lideranças, conforme demonstra o desenho a seguir.

Figura 1 – Ferramentas do desenvolvimento de lideranças da PMPA



Fonte: kienbaum - Zant & Keseberg Consultoria

O conjunto de competências da PMPA está estruturado em competências comuns e competências específicas, organizadas em três perfis de lideranças de acordo com as áreas de atuação dos gestores:

- a) Lideranças estratégicas;
- b) Lideranças intermediárias;
- c) Equipes de execução.

O objetivo geral da Matriz de Desenvolvimento é implementar metodologias e programas estruturados com foco na capacitação de líderes para a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, suas Secretarias/Órgãos, visando a elevação de seus níveis de competências e a eliminação de lacunas de desempenho na entrega de serviços à sociedade.

A Matriz de Desenvolvimento é composta por cinco módulos temáticos dispostos transversalmente em colunas horizontais. Nas colunas verticais estão organizados quatro níveis de programas de capacitação para desenvolver os temas das competências.

Os módulos temáticos (cinco) apresentam objetivos de diferentes naturezas – (I) instrumentalização; desenvolver novos comportamentos através de competências como o (II) comprometimento com o serviço público e foco no serviço ao cidadão; (III) liderança, comunicação com transparência e espírito colaborativo; (IV) foco em resultados, excelência nos processos, saber lidar com adversidades; (V) visão estratégica, capacidade de transformação e atuação integrada, articulação e negociação.

Assim, é através da intersecção entre os módulos e os programas (de Base, de Aperfeiçoamento, Específicos e Avançados) que ações de desenvolvimento foram estruturadas. Cada programa de capacitação reúne um conjunto de cursos, cujos conteúdos foram organizados de acordo com a complexidade prevista no módulo temático correspondente.

A sequência completa da Matriz de Desenvolvimento possui carga horária equivalente a 560 horas/aula, com exceção dos programas avançados de cada módulo. Em média, o parâmetro de mercado é de que os gestores investem 80 horas anuais em ações de desenvolvimento.

De acordo com Porto Alegre (2012), a seguir são descritos apenas os objetivos dos três primeiros cursos da Matriz, que foram desenvolvidos e atualmente são ministrados de forma continuada, com a informação do Módulo a que cada um pertence.

Módulo I - Competências PMPA (Programa de Base)

Curso 1 – “Apropriação e Disseminação de Competências PMPA” tem por objetivo potencializar a atitude da liderança no processo de disseminação e consolidação das competências organizacionais.

Módulo II - Líder na Gestão Pública (Programa de Base)

Curso 1 – “Conhecendo a PMPA” tem por objetivos: - ampliar o conhecimento e a visão dos participantes sobre a organização, estrutura e modelo de gestão da PMPA.

Curso 2 – “O Contexto da Administração Pública” tem por objetivos capacitar os participantes a: (1) conhecer os papéis e a responsabilidade das funções de liderança e sua relação com a prática da gestão pública; (2) aplicar os princípios que dão base ao serviço público no exercício da gestão organizacional.

Para melhor entendimento da arquitetura da Matriz de Desenvolvimento, os módulos descritos acima são apresentados juntamente com os demais módulos no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Programas da Matriz de Desenvolvimento de Lideranças

Módulo I - Competências PMPA	Módulo II - Líder na Gestão Pública/Prefeitura	Módulo III - Líder na Gestão de Pessoas	Módulo IV - Líder na Entrega de Resultados ao Cidadão	Módulo V - Líder Transformador
Programas de Base	Programas de Base	Programas de Base	Programas de Base	Programas de Base
1- Disseminação e Apropriação de Competências da PMPA	1 - Conhecendo a PMPA 2 - O Contexto da Administração Pública 3 - Cultura Organizacional	1 -Conhecendo a Si Mesmo - Uma Caminho para o Aperfeiçoamento da Liderança 2 - Gestão Eficaz de Pessoas 3 - Liderança e Mobilização de Pessoas 4 - Ferramentas para o Desenvolvimento de Equipes 5 - Comunicação Eficaz - Um Componente da Liderança 6 - Gestão e Mediação de Conflitos	1 - Gestão de Resultados - Ciclo de Desempenho como Ferramenta 2 - Gestão de Processos e Serviços 3 - Gestão de Recursos - Ferramenta Crítica para o Sucesso 4 - Negociação Eficaz	1 - Gestão Estratégica - Ferramenta Essencial para o Alcance dos Resultados 2 - Gestão de Mudanças - Lidando de Forma Eficaz 3 - Impacto e influência 4 - Governança Corporativa
	Programas de Aperfeiçoamento	Programas de Aperfeiçoamento	Programas de Aperfeiçoamento	Programas de Aperfeiçoamento
	1 - Comprometimento com o Serviço Público 2 - Foco no Serviço ao Cidadão	1 - Liderança de Pessoas e Equipes - Competência Crítica para o Sucesso 2 - Espírito Colaborativo - A Importância da Cooperação entre os Membros da Equipe 3 - Comunicação com Transparência 4 - Tomada de Decisão e Delegação como Estratégia do Líder	1 - Gestão com Foco em Resultado 2 - Lidar com Adversidades 3 - Excelência nos Processos 4 - Gestão de projetos	1 - Visão Estratégica - O Impacto do Futuro na Organização 1 - Capacidade de Transformação 2 - Atuação Integrada na Administração Pública 4 - Articulação e Negociação
	Programas Específicos	Programas Específicos	Programas Específicos	Programas Específicos
	1 - Conhecendo a minha Secretaria/Órgão	1 - Aprimoramento de gestores da .(Secretaria/Órgão)	1 - Gestão de Metas e Resultados (Específico por Secretaria/Órgão)	1. Ferramentas para transformação organizacional
	Programas Avançados	Programas Avançados	Programas Avançados	Programas Avançados
	1 - Palestras temáticas 2 -MBA em Gestão Pública/Técnico	1 -Congressos e Seminários sobre Gestão	1 - Tutoria 2 - Congressos e Seminários sobre o tema do Módulo	1. Coaching 2. Congresso de Marketing Estratégico 3 - Congressos e Seminários sobre o tema do Módulo

Fonte: Kienbaum Zant & Keseberg Consultoria

O conceito de competência utilizado pela Matriz de Desenvolvimento é: “Competências são comportamentos adotados no trabalho que conduzem a um alto desempenho individual e, por sua vez, propiciam resultados superiores para a organização e para a sociedade”.

Nesse sentido, as Competências deverão:

- a) Promover novos comportamentos e atitudes;
- b) Gerar desempenho superior dos indivíduos e equipes;
- c) Propiciar melhores resultados para a sociedade.

A construção deste Perfil de Competências utilizou três fontes como base:

- a) Visão, estratégia e princípios da PMPA;
- b) Comportamentos esperados e principais desafios;
- c) Outras experiências no segmento público.

O quadro a seguir mostra a sistematização do Perfil de Competências das lideranças da PMPA, apresentando as competências comuns a todos os servidores e as competências específicas, que estão segmentadas nos três níveis de comando já citados acima.

Quadro 3 – Competências comuns e Competências específicas da PMPA

COMPETÊNCIAS COMUNS A TODOS OS SERVIDORES			
Comunicação com Transparência	Foco no Serviço ao Cidadão	Gestão com Foco em Resultado	Comprometimento com o Serviço Público
COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS			
LIDERANÇA ESTRATÉGICA	LIDERANÇA INTERMEDIÁRIA	EQUIPE DE EXECUÇÃO	
Atuação Integrada	Excelência nos Processos	Excelência nos Processos	
Liderança de Equipes e Pessoas	Capacidade de Transformação	Lidar com Adversidades	
Visão Estratégica	Atuação Integrada	Espírito Colaborativo	
Articulação e Negociação	Liderança de Equipes e Pessoas		
Capacidade de Transformação			

Fonte: Fonte: Kienbaum Zant & Keseberg Consultoria

Vale destacar que as competências comuns a todos servidores, independem da função ou cargo exercido.

A seguir são apresentadas as definições atribuídas a cada uma das quatro competências comuns a todos os servidores da PMPA (PORTO ALEGRE, 2012).

(1) Comunicação com Transparência:

É a capacidade em ser transparente e assertivo na comunicação, apresentando todas as informações necessárias às pessoas. Envolve transparência nas colocações que faz; sabe dar e receber *feedbacks*, estabelecendo confiança e respeito. Transita com facilidade entre as diferentes secretarias e áreas, facilitando o fluxo de informações. Habilidade em impactar e influenciar pessoas a buscarem objetivos em comum.

(2) Foco no Serviço ao Cidadão

É a capacidade de usar a empatia, colocando-se na circunstância do cidadão, entender suas necessidades e empenhar-se em atendê-lo de forma a superar suas expectativas. Envolve sensibilidade para identificar e antecipar oportunidades que agreguem valor ao cidadão, agir proativamente, estabelecendo condições para uma relação baseada na ética, confiança e parceria.

(3) Gestão com Foco em Resultados

É a capacidade de gerir pessoas e recursos para atingir resultados e superar desafios. Mobiliza e articula a equipe para “fazer acontecer”, garantindo resultados diferenciados. Planeja ações, define prioridades e prazos, garantindo o alcance dos resultados com qualidade. Demonstra agilidade no encaminhamento dos projetos e ações para a sua conclusão. Está buscando sempre mais.

(4) Comprometimento com o Serviço Público

É a capacidade de compromete-se com a missão da Prefeitura. Acredita nos objetivos e desafios. Responsabiliza-se por sua parte e empenha-se para alcançar os resultados. Demonstra motivação pelo seu trabalho, dando o melhor de si. Trabalha para um propósito maior em busca do bem estar comum. Entende o seu trabalho como uma construção de valor e significado. Faz a diferença.

A seguir são apresentadas as definições atribuídas a cada uma das competências específicas, que estão agrupadas nos três segmentos de lideranças da PMPA, bem como os comportamentos que evidenciam o desenvolvimento de cada uma delas.

Quadro 4 – Apresentação das competências específicas pelos níveis de lideranças da PMPA

Liderança Estratégica	Liderança Intermediária	Equipes de Execução
Atuação Integrada	Excelência nos Processos	Excelência nos Processos
Liderança de Equipes e Pessoas	Capacidade de Transformação	Lidar com Adversidades
Visão Estratégica	Atuação Integrada	Espírito Colaborativo
Articulação e Negociação	Liderança de Equipes e Pessoas	+ Competências Comuns
Capacidade de Transformação	+ Competências Comuns	
+ Competências Comuns		

Fonte: Adaptado de Kienbaum Zant & Keseberg Consultoria

A Liderança Estratégica nessa Matriz de Desenvolvimento contempla os responsáveis pelo direcionamento, disseminação e implementação dos planos, projetos e programas que visem a melhoria dos serviços prestados à sociedade e ao cidadão, agindo em consonância com os objetivos traçados. Contemplam os Secretários Municipais e Adjuntos, Diretor-Presidente, Diretores-Gerais, Supervisores, Superintendentes, Coordenadores-Gerais e Diretores.

Conforme Porto Alegre (2012), a seguir são descritos os conceitos das competências específicas que compõem cada um dos três níveis de lideranças da PMPA.

Nível Liderança Estratégica:

a) Atuação integrada

É a capacidade de reconhecer que as demandas da cidade e do cidadão serão atendidas se houver atuação integrada entre as diversas áreas da Prefeitura. Concilia os objetivos dos trabalhos sob sua responsabilidade com os resultados globais da organização, compreendendo e facilitando as inter-relações de sua área com as demais. Implica em atuar de modo cooperativo e integrador, respeitando as diferenças;

b) Liderança de equipes e pessoas

Capacidade para acompanhar, apoiar, orientar e desenvolver os membros de sua equipe nas competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades. Capacidade de mobilizar, persuadir e influenciar pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais;

c) Visão estratégica

Capacidade de entender a PMPA num contexto global e de longo prazo. Conhece as demandas e necessidades futuras da cidade, identifica oportunidades, ameaças e tendências nas áreas de atuação. Alinha as ações da sua área de atuação com os objetivos, estratégias, diretrizes e políticas definidos para a Prefeitura;

d) Articulação e negociação

Capacidade de construir coalizões para atingir objetivos com todas as esferas de governo, empresas privadas, organizações sem fins lucrativos, governos estrangeiros ou organizações internacionais. Possui capacidade de lidar de modo flexível, alinhada aos objetivos da PMPA, maximizando os resultados para sociedade;

e) Capacidade de transformação

Promove mudanças construtivas para a cidade de Porto Alegre. Correm riscos e enfrentam adversidades para implementar profundas mudanças na cultura e na gestão da organização, elevando-a a um grau de desempenho superior. Ouve as preocupações, esclarece pontos de vista e cria condições para que as novas ideias sejam construídas em favor das transformações necessárias. Acredita que toda mudança é possível.

Nível Liderança Intermediária:

a) Excelência nos processos

Capacidade para planejar, organizar, desenvolver e padronizar os processos, garantindo a qualidade e agilidade dos serviços prestados e alcançar de forma mais dinâmica e eficaz os resultados desejados;

b) Capacidade de transformação

Esta competência também integra o rol de competências do grupo Liderança Estratégica, conceituada acima;

c) Atuação integrada

Esta competência também integra o rol de competências do grupo Liderança Estratégica, conceituada acima;

d) Liderança de equipes e pessoas

Esta competência também integra o rol de competências do grupo Liderança Estratégica, conceituada acima.

Nível Equipes de Execução:

a) Excelência nos processos

Esta competência também integra o rol de competências do grupo Liderança Intermediária, conceituada acima;

b) Lidar com adversidades

Capacidade de lidar com situações adversas e de conviver bem com as diferenças. É otimista e persistente, mantendo-se equilibrado em situações de pressão. É resiliente e sabe controlar as emoções diante de oposições e estresse contínuo;

c) Espírito colaborativo

Capacidade de interagir e contribuir com os outros na realização dos objetivos e metas. Lida com conflitos de modo construtivo e efetivo. Sabe partilhar informações com os outros e capitaliza nas diferenças.

Uma das diretrizes da Matriz prevê que para um adequado desenvolvimento de competências é necessário que o gestor participe dos programas que contemplem as competências específicas do seu nível - Estratégico, Intermediário, ou de Execução. É esse o percurso da liderança que irá habilitá-lo a participar dos demais programas e desenvolver as competências dos demais níveis.

Além dos cursos previstos nos módulos e programas, a Matriz de Desenvolvimento também contempla outras capacitações configuradas em formas alternativas de aprendizagem, que não ficam restritas ao modo padronizado de cursos. São as denominadas Trilhas de Aprendizagem que estão vinculadas às competências do Perfil de Competências da PMPA.

Nessa perspectiva, a cada competência será oferecido um portfólio de ações e ferramentas de desenvolvimento.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO CURSO 1 DA MATRIZ DE DESENVOLVIMENTO

Os cursos da Matriz de Desenvolvimento que são ministrados de forma continuada integram os Programas de Base, que constituem os conhecimentos essenciais que os gestores em quaisquer níveis ou áreas da Prefeitura precisam ser apropriados.

Eles conferem a base que os gestores em quaisquer níveis ou áreas da PMPA precisam se aculturar, além de promover a compreensão da complexidade do ambiente da gestão pública moderna para todos os gestores. São três cursos:

- a) “Apropriação e Disseminação de Competências da PMPA”;
- b) “Conhecendo a PMPA”;
- c) “O Contexto da Administração Pública”.

Tendo em vista que a população escolhida nesta pesquisa foi a do curso 1, Apropriação e Disseminação de Competências da PMPA, trataremos de investigar especificamente as informações e aspectos relevantes do mesmo.

Curso 1 da Matriz de Desenvolvimento

O curso “Apropriação e Disseminação de Competências da PMPA” integra o Programa de Base e é o único curso que compõe o Módulo I. Este curso é o único da Matriz de Desenvolvimento que funciona como pré-requisito para a participação nos demais.

Tem como objetivo: instrumentalizar as lideranças e potencializar sua atitude no processo de apropriação, consolidação e disseminação das competências da Prefeitura de Porto Alegre, sensibilizando-as para a importância em evidenciar comportamentos dessas competências no aumento de seu desempenho e de seus resultados como gestores de processos, projetos e pessoas.

Teve início em setembro do ano de 2013 e já certificou 772 gestores entre 2013 e 2014. Em 2013 foram certificados 336 gestores e em 2014 foram certificados 436. Tendo como universo 3.200 gestores ainda faltam ser capacitados e certificados 2.428 gestores.

A carga horária deste curso é de 8h/a e cada turma comporta o máximo de 25 participantes. A metodologia é ministrada por educadores internos da PMPA, que foram capacitados e habilitados para atuarem como instrutores desta metodologia.

5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram realizadas observações, consultas aos registros e controles, coleta e análise de informações através de documentações, base de dados, reuniões de trabalho e observação dos processos de T&D realizados tanto pela área Técnica da EGP, que são servidores ocupantes de cargo de nível superior (total de 6 técnicos), quanto pela área de Apoio, composta por uma equipe mista de servidores de cargo de nível médio (total de 2) e por estagiários (total de 5), que auxiliam nas execução das atividades operacionais.

A elaboração deste capítulo também contou com as percepções obtidas pela minha própria vivência como servidora municipal da PMPA, lotada na EGP, e como responsável pelo desenvolvimento dos conteúdos e do material didático da metodologia deste curso. Também pela atuação, regular como educadora deste curso – num total de nove educadores habilitados a ministrar o curso 1 do Módulo I – objeto deste estudo. Se de um lado houve maior facilidade em entender o contexto deste estudo, no papel de pesquisadora, ao mesmo tempo há de ser levado em conta o fator “pertencimento” junto à equipe técnica da EGP - cujas atividades se assemelham com as de um consultor interno no campo de T&D -, de outro trazem algumas limitações em relação à leitura do cenário, não somente do ponto de vista das limitações humanas que todos possuem, mas ainda pelas convicções que cada ser humano tem sobre as diversas formas de desenvolver o potencial das pessoas.

De modo geral, os cursos promovidos pela EGP são desenvolvidos por servidores da própria PMPA, com informações curriculares agrupadas numa base de dados da EGP, classificada por áreas de conhecimento, que poderão ser consultados para ministrarem os cursos demandados.

Conforme Decreto Nº 16.272, de 8 de abril de 2009, a análise do currículo profissional dos candidatos leva em conta a formação acadêmica e complementar, a produção intelectual, técnica e cultural, a experiência profissional relativa ao conteúdo desenvolvido nas atividades de Formação e Capacitação Profissional, de Educação Continuada ou de Educação para a Qualidade de Vida e a experiência como educador.

Através do decreto acima citado, a EGP denomina esses servidores cadastrados e que já ministraram cursos como “educadores internos” e remunera-os conforme a carga horária do curso e pelo valor estipulado de acordo com a formação

acadêmica do educador interno. São considerados três níveis de formação que diferenciam o valor da hora/aula ministrada. O nível I abrange a faixa de menor valor para os educadores que possuem do nível médio à graduação concluídos; o nível II abrange a faixa de valor intermediário para os que possuem especialização concluída; e o nível III a faixa de valor máximo para os que possuem formação a partir do mestrado, desde que concluídos, e em nenhum dos casos citados de forma cumulativa.

As despesas geradas com os cursos realizados deverão estar previstas no orçamento anual do Executivo Municipal.

Em linhas gerais, as atividades exercidas pela equipe técnica, que faz com que os cursos sejam realizados, poderão ter início na etapa do diagnóstico de necessidades de capacitação, junto às diversas secretarias e órgãos da PMPA, na prospecção de educadores internos habilitados no tema demandado, na definição dos conteúdos de uma nova metodologia ou na atualização das capacitações de caráter continuado, desenvolvimento de metodologias, de apostilas, atualização da base de dados, documentações, projetos, convênios, monitoramento dos indicadores, controles, e ações logísticas que demandarão atividades operacionais a serem executadas pela equipe de apoio.

Feita a caracterização do ambiente da presente pesquisa, a seguir são apresentados os motivos e considerações que deram origem à Matriz de Desenvolvimento, fazendo um breve histórico das ações ocorridas para a etapa seguinte que é a de analisar como o curso 1 é avaliado, os instrumentos aplicados, os resultados apurados e se ocorreram melhorias.

Conforme foi dito no capítulo 2 deste estudo, desde 2005 a Prefeitura Municipal de Porto Alegre adota um modelo de gestão inovador com planejamento estratégico apoiado pela ferramenta Balanced Scorecard – BSC.

De acordo com as informações obtidas através da análise documental e do sítio da PMPA, no ano de 2012, o mapa estratégico da PMPA foi revisado pelo Gabinete de Planejamento Estratégico - GPE, que na época era estruturalmente vinculado ao Gabinete do Prefeito.

A partir dessa revisão, as ações e Programas Estratégicos do Modelo de Gestão da PMPA foram direcionados ao atingimento de resultados para a sociedade nos eixos Ambiência (Urbano, Econômico e Meio Ambiente), Social e

Gestão/Financeiro. A perspectiva da Gestão explicitou a necessidade de desenvolver políticas atrativas para motivar, desenvolver e reter o servidor público.

Naquele momento o entendimento que mais se destacava para o GPE era o de que não há transformação nas organizações sem investimento no capital humano. Compreendendo esta premissa, a PMPA fortaleceu aliança estratégica com Movimento Brasil Competitivo – MBC e o Programa Gaúcho da Qualidade Produtividade – PGQP com o objetivo de desenvolver um programa de educação corporativa baseado na metodologia de desenvolvimento por competências, concebido e desenvolvido exclusivamente para a capacitação das lideranças que atuam em suas secretarias e órgãos.

Assim, foi através do então GPE, que logo após passou a ser uma secretaria - atual Secretaria de Planejamento Estratégico e Orçamento - SMPEO, que duas iniciativas resultantes dessa aliança foram implantadas na PMPA: a primeira foi desenvolver o Projeto Mapeamento de Competências (2011/2012) e a segunda foi o Projeto Acompanhamento de Plano de Desenvolvimento Individual - PDIs por Líderes *Coach* (2012/2013).

Cabe ressaltar que para atingir o desafio de identificar quais as competências são fundamentais para a PMPA e seus gestores, o PGQP oportunizou à PMPA que este trabalho fosse realizado pela consultoria organizacional: KIENBAUM - ZANT & KESEBERG.

Para tanto, a consultoria deu início ao diagnóstico organizacional que, ao final, gerou um documento denominado Relatório de Análise de Contexto.

Constam nesse Relatório considerações importantes que apontavam os principais conflitos da organização, naquele momento, lacunas que poderiam e que já estavam comprometendo os objetivos do Modelo de Gestão da PMPA (PORTO ALEGRE, 2012), dentre os quais destacaremos os principais:

- a) Secretarias e órgãos da PMPA seguem diferentes diretrizes e práticas de gestão de pessoas;
- b) Constataram-se lacunas de conhecimento do negócio Prefeitura pelas secretarias e órgãos, com impactos nas entregas e resultados à sociedade;
- c) As ações de desenvolvimento dos gestores são ofertadas tanto pela EGP/SMA como pelas secretarias/órgãos de modo independente, sem aderência a um programa sistêmico e continuado;

- d) Os desafios assumidos pelas lideranças na PMPA não evoluem seguindo um caminho natural de aumento de complexidade, podendo haver avanços e retrocessos (*upgrade e downgrade*) nos níveis das funções assumidas;
- e) Os programas de desenvolvimento atuais, em sua maioria, ainda não apropriaram a metodologia de desenvolvimento por competências;
- f) O processo de comunicação estratégica e de mobilização para a mudança apresenta importantes oportunidades para melhoria.

Foi nesse contexto que a SMA, por meio da EGP, assumiu a responsabilidade pela capacitação dos servidores líderes em toda a organização através de um programa sistemático e continuado denominado Programa de Desenvolvimento de Lideranças da PMPA, utilizando como ferramenta uma Matriz de Desenvolvimento.

Nessa transição de responsabilidades da SMPEO para SMA, várias dificuldades foram identificadas como a de cortes orçamentários destinados a realização dos cursos da Matriz de Desenvolvimento.

No final de 2012 e durante os anos 2013 e 2014, a EGP buscou diversas formas de implementar a Matriz de Desenvolvimento na forma de contratar serviços externos através de licitação, convênios com universidades e, ainda, na forma de um projeto junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, através da Secretaria Municipal da Fazenda, com vistas à realização das etapas essenciais como as de desenvolvimento e adaptação dos módulos; contratação de fornecedores; plano de capacitação em prática; revisão das políticas e legislação relativas ao desenvolvimento da liderança; e comunicação.

Como não houve êxito em nenhuma das tentativas mencionadas acima, em 2013 a EGP se propôs a elaborar, internamente, a metodologia e o material didático e oferecer, ainda em 2013, através dos educadores internos, o Módulo I - Apropriação e Disseminação de Competências da PMPA, que chamamos de curso I, e dois cursos de base do Módulo II – “Conhecendo a PMPA” e “O Contexto da Administração Pública” – que chamamos de curso 1 e 2, respectivamente.

Apesar de a equipe técnica da EGP entender que os demais cursos sejam realizados através de contratação externa, atualmente, já estão sendo providenciados internamente os dois cursos seguintes – curso 3 do Módulo II e o curso 1 do Módulo III, tendo em vista a inexistência de recursos financeiros destinados a esse Programa. Esta observação merece ser destacada pela capacidade de resiliência da equipe técnica da EGP em dar continuidade ao

desenvolvimento dos cursos da Matriz, sem contar com o apoio financeiro e operacional da alta administração na continuidade dos mesmos, através de convênios ou parcerias com universidades ou centros acadêmicos.

O curso 1 teve início em setembro de 2013, sendo que no espaço de três meses foram realizadas 18 turmas com aproximadamente 25 participantes cada. Neste período foram certificados 336 gestores.

O conceito de certificação utilizado pela EGP corresponde a frequência mínima exigida dos participantes no curso e não a algum tipo de avaliação. A EGP emite o certificado de participação para os servidores que atingiram no mínimo 75% (setenta e cinco por cento) de frequência da carga horária total da atividade (PORTO ALEGRE, 2009).

Tendo em vista que o universo de gestores da PMPA é numeroso com volume aproximado de 3.200 gestores, a EGP definiu como critério dar início à capacitação das lideranças estratégicas num primeiro momento e, na sequência, ir capacitando os demais níveis (intermediário e de execução) em atendimento à forma de treinamento continuada, para dar conta de capacitar a totalidade de seus gestores, considerando, inclusive, o efetivo reduzido que dispõe para o “fazer acontecer” dos cursos.

Em relação aos procedimentos e instrumentos adotados pela EGP para avaliação do curso 1, identificou-se apenas dois tipos que são aplicados: (1) avaliação de reação que é aplicada ao final do curso e é praticada de forma padrão na maioria das organizações ou para usuários de um determinado serviço, como por exemplo hospitais, postos de saúde, dentre outros. (2) avaliação de aprendizagem na forma de dois instrumentos que são pré-teste e pós-teste dos conteúdos que serão abordados no curso em questão.

A avaliação de reação da EGP possui 20 questões objetivas com os seguintes fatores a serem avaliados:

- a) Sobre a atividade realizada engloba os seguintes aspectos:
 - Trouxe novos conhecimentos?
 - Terá aplicabilidade no trabalho?
 - Carga horária;
 - Troca de experiências?
 - Material didático;

- Objetivos atingidos?
 - Local e instalações;
 - Pontualidade e equipamentos;
- b) Avaliação geral do evento;
- c) Auto avaliação;
- d) Sobre o Educador engloba os seguintes aspectos:
- Domínio do conteúdo;
 - Dirimir dúvidas;
 - Explicação do tema;
 - Despertou interesse;
 - Relação entre teoria e prática;
 - Utilização de recursos;
 - Método de ensino;
- e) As duas últimas questões possuem o enfoque elogioso incluindo os seguintes aspectos:
- Você parabeniza a EGP e o educador?
 - Você indicaria este curso a um colega?

Ao final das 20 questões objetivas há um espaço para sugestões e comentários. Em relação a este item, que dá espaço ao treinando a oportunidade de se manifestar, é praxe na EGP tomar providências quando identifica alguma não conformidade.

De acordo com a literatura estudada, entende-se que avaliar reação é o mesmo que medir a satisfação imediata do usuário sobre determinado serviço. É uma avaliação pontual que se for repetida em outro momento, no mesmo curso, com o mesmo usuário poderá apresentar um grau de satisfação totalmente contrário à primeira avaliação.

A finalidade deste tipo de instrumento não é o de avaliar se os objetivos do curso foram alcançados, tendo em vista que ela não mensura e nem observa o desempenho do participante após o mesmo ter sido capacitado. Entretanto, entende-se que ela possui um grau de importância considerável se tiver o objetivo de funcionar como *feedback*, desde que a unidade responsável pela apuração dos resultados tome as providências e faça os encaminhamentos adequados a partir dos comentários, sugestões e reclamações identificados quer sejam relacionadas ao

conteúdo, carga horária, instalações quer sejam sobre o desempenho dos educadores.

No caso da EGP a utilização deste instrumento é feita regularmente há vários anos, sem que tenha sido revisado ou aperfeiçoado. Entretanto, observou-se que no 1º Semestre do corrente ano foi organizado um grupo de trabalho, na EGP, que atualmente está revisando e atualizando os fatores e a escala de satisfação deste instrumento.

Outro aspecto identificado como oportunidade de melhoria é que os resultados que são apurados têm a finalidade específica de atualizar os indicadores da EGP em relação ao grau de satisfação das capacitações realizadas de modo geral e não específico. Tais resultados não têm funcionado como *feedback* para os educadores internos e tampouco no planejamento de novos cursos ou metodologias.

Com relação às avaliações de aprendizagem adotadas no início e no final do curso 1 da Matriz de Desenvolvimento, observa-se que sua finalidade é a de promover um alinhamento conceitual dos participantes sobre a metodologia gestão por competências e para conhecimento do Perfil de Competências da PMPA tanto no que diz respeito às competências comuns a todos os servidores, quanto àquelas que são específicas e estão agrupadas em três níveis de liderança. Esta avaliação também foi elaborada com o objetivo de que os gestores assimilem os conceito de “competência” e seus três atributos: conhecimento, habilidade e atitude.

Entretanto, não há um procedimento padrão ou política de incentivo aos educadores que tenham obtido o maior número de acertos na avaliação de aprendizagem do seu público participante. Do mesmo modo não há a adoção de uma prática de *feedback* para aqueles cujo número de acertos tenha sido menor.

As questões das avaliações de aprendizagem tratam dos conteúdos específicos do curso 1 da Matriz. Esta avaliação, com cinco questões objetivas, constitui dois instrumentos (dois formulários) denominados de “Avaliação Pré-Curso” e “Avaliação Pós-Curso”. Ambas são idênticas e, por isso, sua finalidade é a de verificar se ocorreram avanços nos conhecimentos do público-alvo, ao final do curso, comparando o número de acertos entre a primeira e a segunda avaliação.

A aplicação das avaliações de aprendizagem seguem o seguinte procedimento: todos recebem a avaliação pré-curso antes da ministração da aula, em que é dado cinco minutos para a sua resolução. Ao final do curso o mesmo instrumento “em branco” é distribuído, novamente, a todos para a resolução.

Espera-se, assim, na apuração dos dados que ocorra um aumento natural do número de acertos, tendo em conta que os conteúdos abordados nesses instrumentos são bastante específicos, pois tratam desde o histórico da criação da Matriz de Desenvolvimento de Lideranças na PMPA, sua apresentação, bem como o conceito de competências adotado pela PMPA, com ilustração de exemplos e contextualização na gestão da PMPA.

O resultado da apuração desta avaliação de aprendizagem – identificada por diversos autores como avaliação de nível 2 - tem sido bastante positivo porque mostra um número alto de acertos dos participantes, considerando que o tema gestão por competências é uma metodologia específica da área de gestão de pessoas. Não sendo, portanto, do domínio geral da maioria dos servidores da PMPA.

Através da participação e da escuta em diversas reuniões de trabalho, na EGP, há um consenso geral entre a equipe técnica de que a implantação de uma avaliação de eficácia dos cursos é muito importante e necessária para melhorar a qualidade das metodologias e dar maior visibilidade na mudança de performance daqueles que são capacitados. Entretanto, a própria equipe demonstra muitas dúvidas sobre como será possível medir ou avaliar resultados de forma padronizada e sistemática num universo aproximado de 3.200 gestores e cerca de 22.000 servidores, estes últimos a serem capacitados nas competências comuns a todos os servidores da PMPA em longo prazo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tratou de um Estudo de Caso em que foi descrito os procedimentos adotados na avaliação dos cursos e ações de capacitação da PMPA.

Entende-se que o funcionamento da Prefeitura de uma capital como Porto Alegre possui um ambiente bastante dinâmico que precisa estar voltado ao atendimento das diferentes demandas da população.

As deficiências de conhecimento e habilidades normalmente são os sinalizadores que determinam as necessidades de aprendizagens específicas que demandarão algum tipo de capacitação. A partir dessa observação já se tem uma direção sobre a importância da avaliação de aprendizagem, denominada como avaliação de nível 2, de acordo com Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010).

Foi até o estágio 2 que a EGP avançou em relação ao curso 1 da Matriz de Desenvolvimento. Outro avanço interessante que poderá servir como desafio é a implantação de uma avaliação de nível 4, cuja finalidade é obter melhorias na performance das pessoas, conforme Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (2013). Esta inovação poderia ser pensada como um projeto piloto ou, quiçá, uma política de T&D específica para atender inicialmente um nível de liderança da Matriz, podendo, talvez, evoluir para os demais níveis, caso o projeto piloto obtenha êxitos. Muitas alternativas poderão ser testadas.

Tendo em vista que o efetivo da PMPA é volumoso e o quantitativo dos seus gestores também, entende-se não ser necessário que todos os programas sejam analisados em todos os quatro níveis de avaliação (Reação; Aprendizado, Transferência e Resultados), mas a escolha de programas que tenham uma importância mais estratégica como é o caso do curso 1 que trata de disseminação – e busca influir na cultura organizacional ao longo do tempo – e de outros cursos da Matriz, cujos objetivos sejam identificados como mais estratégicos.

Do mesmo modo, talvez não seja produtivo realizar a implantação da avaliação de resultados para os três níveis de liderança ao mesmo tempo, mas definir um nível que configure uma prioridade maior na PMPA, que justifique o início de um novo estágio como projeto-piloto dessa inovação.

É importante destacar que receber o certificado de participação nos cursos é importante do ponto de vista de atestar que o servidor está qualificado. Contudo, observamos que a tarefa ainda não está concluída, já que o nível 4 – avaliação de

resultados – não será atingido se pararmos nos estágios dos níveis 1 e 2 – avaliação de reação e de aprendizagem, respectivamente. Será necessário que os participantes voltem às suas atividades e realizem suas tarefas, aplicando o que aprenderam para que ocorram os resultados que se desejam.

Outra questão importante para refletir é que há ambientes não propícios em termos de clima organizacional ou até mesmo por falta de condições mínimas que oportunizem a transferência daquilo que se aprendeu para que ocorra a mudança em nosso comportamento.

Com relação às avaliações de aprendizagem – pré-curso e pós-curso -, há uma oportunidade de a EGP desenvolver algum programa ou projeto que contenha políticas de incentivo para o aperfeiçoamento dos seus educadores internos, tendo em vista que os resultados apurados estão diretamente relacionados à didática do facilitador. Do mesmo modo, como já citado anteriormente, a adoção da prática do feedback àqueles com menor desempenho desponta como oportunidade de melhoria no aperfeiçoamento desses docentes, na qualidade dos cursos oferecidos, e na capacitação e satisfação dos participantes.

Durante a realização dos cursos 1 da Matriz de Desenvolvimento ficou evidente que boa parte dos gestores possui dificuldades em delegar. Também entende-se que não é tarefa fácil delegar a quantidade certa ou adequada de responsabilidades aos subordinados e ao mesmo tempo fornecer apoio aos participantes que estão apresentando os comportamentos desejados. Esse é um trabalho a ser construído em conjunto na organização.

De todo modo, observando que a EGP conseguiu avançar até as avaliações dos níveis 1 e 2 para o curso 1 da Matriz, tivemos a oportunidade de observar durante a ministração dos cursos 1 relatos positivos dos participantes que realizaram sua inscrição pelo incentivo recebido por parte dos que já haviam participado em edições anteriores.

Essa constatação foi entendida como positiva na medida que identificou-se, através desses relatos e constatações, o começo da disseminação de novos conceitos sobre as competências da PMPA através deste primeiro curso da Matriz.

O desafio é grande por diversos motivos, dentre os quais o volume expressivo do quadro de gestores e servidores a serem capacitados, a diminuta equipe da EGP para o “fazer acontecer” desse desafio e, ainda, no longo prazo, os resultados que pouco a pouco espera-se obter para uma mudança cultural na Prefeitura.

Por último, cabe destacar que a cada troca de comando no serviço público sempre ocorrerá algum tipo de prejuízo na descontinuidade de ações que causem impacto na prestação dos serviços à sociedade. É preciso repensar como se podem criar mecanismos sustentáveis que não permitam interromper ou descontinuar o aperfeiçoamento dos gestores públicos.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. Comissão Técnica Regional Sudeste de Recursos Humanos. **Guia de boas práticas em treinamento e desenvolvimento**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://fascemar.org.br/wp-content/uploads/2014/07/Guia-de-Boas-Pr%C3%A1ticas-em-Treinamento-e-Desenvolvimento.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

BITTENCOURT, Maryângela Aguiar; ZOUAIN, Deborah Moraes. escolas de governo e a profissionalização do servidor público: estudo dos casos da escola de serviço público do estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. **Revista ADM.MADE**, v.14, n.2, p. 75-94, maio/set. 2010. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/83/81>>. Acesso em 02 jul. 2014.

BORGES, Carla Juliana Pissinatti. La incorporación del abordaje por competencias en las reformas educativas a partir de la década de los noventa en Brasil y Argentina: una perspectiva comparada. In: ENCUESTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS COMPARADOS EN EDUCACIÓN, 2. 2009, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires. p. 1-30. Disponível em: <<http://www.saece.org.ar/docs/congreso3/Pissinatti.doc>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

BRAGA, Silvio Luiz Buchholz. **A formação oferecida aos servidores públicos do RS (1995 a 2010)**: estudo comparativo da formação dos servidores públicos do RS em quatro mandatos consecutivos. 2011. 87 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/39282/000825737.pdf?sequence=>>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 23 jun. 2014.

CAIUBY, Rogério. **Gestão estratégica para resultados**: a busca pela maior efetividade na utilização dos serviços públicos. São Paulo: Exterior Editora, 2011.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: 2009.
DASSO JUNIOR, Aragon. **Reforma do estado com participação cidadã? déficit democrático das agências reguladoras brasileiras**. 2006. 459 f. Tese (Doutorado em Direito) –Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88466/236844.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 set. 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. *Rev. adm. contemp.*, v. 4, n. 1, p. 161-76, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n1/v4n1a09>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HOURNEAUX JUNIOR, Flavio; EBOLI, Marisa Pereira. **O desafio da criação e da implementação de indicadores para a mensuração dos sistemas de educação corporativa**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009. p. 1-14. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1342.pdf>>. Acesso em 12 jun. 2014.

HOURNEAUX JUNIOR, Flavio; EBOLI, Marisa Pereira; MANCINI, Sérgio. **O desafio da criação e da implementação de indicadores para a mensuração dos sistemas de educação corporativa no Brasil**. In: SEMEAD, 9, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2006. p. 1-15. Disponível em:
<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/an_resumo.asp?cod_trabalho=256>. Acesso em: 28 nov. 2014.

KAY, Harry; DODD, Bemard; SIME, Max. **Iniciação à Instrução programada e às máquinas de ensinar**. São Paulo: ffiRASA, 1970.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis**. Rio de Janeiro: Senac, 2010.

MAGER, Robert F. **Objetivos para o ensino efetivo**. Rio de Janeiro: SENAI, 1972.

MILIONI, B. **Indicadores para gestão de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2005.

PACHECO, Luiza et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PASCHINI, Selma. **Estratégia**: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PORTO ALEGRE (Município). Decreto nº 16.272, de 8 de abril de 2009. Estabelece diretriz e regulamenta as atividades de Formação e Capacitação Profissional, de Educação Continuada e de Educação para a Qualidade de Vida para servidores no âmbito do Poder Executivo Municipal, e dá outras providências. Diário Oficial de Porto Alegre, Porto Alegre, 8 abr. 2009, p. 3. Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/cgi-bin/nph-brs?s1=000030396.DOCN.&l=20&u=%2Fnethtml%2Fsirel%2Fsimples.html&p=1&=1&f=G&d=atos&SECT1=TEXT>>. Acesso em 14 ago. 2014.

PORTO ALEGRE. **Matriz de desenvolvimento de lideranças**: guia de apoio. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/guia10.pdf>. Acesso em 04 set. 2014.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SANCHO, Juana M. **Para uma tecnologia educacional**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SANTIAGO, Antonio Cláudio Queiroz. **As competências das pessoas**: potencializando seus talentos. São Paulo, DVS Editora, 2008.

SERRA, Alberto. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. Natal, RN: SEARH, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Referenciais para uma nova práxis educacional**. São Paulo: Sebrae, 2001. (Série Documentos)

VARGAS, F.; STEFFEN, I.; BRÍGIDO, R. **Certificação de Competências Profissionais** - Análise Qualitativa do Trabalho, Avaliação e Certificação de Competências - Referenciais Metodológicos - Reedição. Brasília: 2002.

ANEXO A - AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DA ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA

AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Atividade: Turma:

Data(s): - Tarde

Questões	Escala	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom
Programa e Organização da Atividade					
01. A atividade realizada proporcionou novos conhecimentos:		1 2 3 4	5 6	7 8	9 10
02. A atividade trouxe-me novas perspectivas para aplicação no meu trabalho:		1 2 3 4	5 6	7 8	9 10
03. A carga horária da atividade foi:		1 2 3 4	5 6	7 8	9 10
04. A atividade ofereceu oportunidade de troca de experiências e conhecimentos entre os participantes:		1 2 3 4	5 6	7 8	9 10
05. A adequação do material didático utilizado foi:		1 2 3 4	5 6	7 8	9 10
06. Os objetivos propostos pelo programa foram atingidos?		1 2 3 4	5 6	7 8	9 10
07. Quanto à organização da atividade: local e instalações		1 2 3 4	5 6	7 8	9 10
08. Quanto à organização da atividade: pontualidade (das salas e equipamentos)		1 2 3 4	5 6	7 8	9 10
Avaliação Geral					
09. Classifico, de um modo geral, meu grau de satisfação com a atividade como:		1 2 3 4	5 6	7 8	9 10
Auto Avaliação					
10. Minha participação (comprometimento com as atividades propostas e colaboração) foi:		1 2 3 4	5 6	7 8	9 10
11. Meu interesse pelos assuntos tratados no curso foi:		1 2 3 4	5 6	7 8	9 10
12. Minha pontualidade foi:		1 2 3 4	5 6	7 8	9 10
Sugestões					
13. No meu entender, este curso deve ser estendido:		a. () aos coordenadores/ gestores e demais chefias b. () a todos os servidores da PMPA c. () outro público:			
Educador 1:					
14. O educador demonstrou conhecimento do conteúdo abordado.		1 2 3 4	5 6	7 8	9 10
15. A capacidade do educador para responder os questionamentos foi:		1 2 3 4	5 6	7 8	9 10

16. O educador foi claro em sua explanação:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. O educador despertou o interesse (conseguiu prender a atenção) dos participantes:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. O educador soube estabelecer relação entre teoria e prática:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Os recursos utilizados (testes, exercícios práticos, questionários, filmes, etc.) foram:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. O método de ensino (didática) do educador foi:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Educador 2:										
14. O educador demonstrou conhecimento do conteúdo abordado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. A capacidade do educador para responder os questionamentos foi:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. O educador foi claro em sua explanação:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. O educador despertou o interesse (conseguiu prender a atenção) dos participantes:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. O educador soube estabelecer relação entre teoria e prática:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Os recursos utilizados (testes, exercícios práticos, questionários, filmes, etc.) foram:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. O método de ensino (didática) do educador foi:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Outras sugestões/ comentários:										

ANEXO B – AVALIAÇÃO PRÉ E PÓS-CURSO

Avaliação Pré-Curso ₁ e Pós-Curso ₁

Curso APROPRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PMPA

Data:

Turma:

1) As informações que são reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória e causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento referem-se ao conceito de:

(a) conhecimento (b) habilidade (c) atitude (d) nenhuma das alternativas

2) A predisposição interior e o interesse com o querer fazer referem-se ao conceito de

(a) conhecimento (b) habilidade (c) atitude (d) nenhuma das alternativas

3) De acordo com a área de atuação, as competências específicas da Prefeitura estão organizadas em três perfis: liderança estratégica, liderança intermediária e equipe de execução. Escolha a alternativa que compreende as competências da liderança estratégica:

(a) Atuação Integrada – Liderança de Equipes e Pessoas – Visão Estratégica – Articulação e Negociação – Capacidade de Transformação

(b) Excelência nos Processos - Capacidade de Transformação - Atuação integrada - Liderança de Equipes e Pessoas

(c) Excelência nos Processos - Lidar com Adversidades - Espírito Colaborativo

(d) Gestão com Foco em Resultado – Visão Estratégica – Excelência nos Processos – Espírito Colaborativo

4) As competências específicas da liderança intermediária são:

(a) Atuação Integrada - Espírito Colaborativo - Visão Estratégica – Articulação e Negociação – Capacidade de Transformação

(b) Excelência nos Processos - Articulação e Negociação - Atuação Integrada - Liderança de Equipes e Pessoas

(c) Excelência nos Processos – Capacidade de Transformação - Atuação Integrada- Liderança de Equipes e Pessoas

(d) Gestão com Foco em Resultado - Comprometimento com o Serviço Público - Excelência nos Processos – Espírito Colaborativo

5) “Comprometimento com o Serviço Público” é uma das quatro competências comuns a todos os servidores da Prefeitura. Um dos comportamentos previstos nesta competência é:

(a) Demonstrar através do exemplo para a sua equipe e demais servidores que o orgulho e o prazer em trabalhar na Prefeitura são fatores essenciais para a superação dos desafios.

(b) Promover a integração e sinergia de forma contínua e sustentada, resolvendo conflitos entre sua área e as demais envolvidas nos processos.

(c) Lidar de forma flexível com interesses adversos, reunindo as partes para resolver desacordos, como também faz concessões e cria acordos de ganhos mútuos focados em critérios objetivos.

(d) Conquistar confiança e credibilidade por meio da forma transparente com que atua em suas interações.