

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

PABLO DE MORAES PAIM

Fortalecimento institucional da fiscalização de Porto Alegre: A unificação de
competências como política pública

PORTO ALEGRE
2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

PABLO DE MORAES PAIM

Fortalecimento institucional da fiscalização de Porto Alegre: A unificação de
competências como política pública

Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul como requisito parcial para obtenção
do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Clezio Saldanha dos
Santos

PORTO ALEGRE
2023

Nome: Pablo de Moraes Paim

Título: Fortalecimento institucional da fiscalização de Porto Alegre: A unificação de competências como política pública

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: A

Aprovado em: 10 de Abril de 2023

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos (Orientador)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dr. Leonardo Granato (Avaliador)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Este estudo é dedicado aos servidores públicos em especial aos detentores do cargo de Agente de Fiscalização do município de Porto Alegre, que no exercício das suas funções, contribuem para uma melhor gestão e organização da capital gaúcha.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pelo constante apoio e incentivo para a conclusão de mais uma etapa na minha vida.

Agradeço aos meus colegas e gestores da PMPA que me apoiaram nessa jornada.

Agradeço também ao meu orientador Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos pelo acolhimento e orientação indispensáveis para concretização deste trabalho.

Por fim, estendo meus agradecimentos à Universidade Federal do Rio Grande do Sul que me proporcionou um ensino superior de qualidade que certamente ampliou minha visão de mundo e me deu condições para lutar pelos meus objetivos pessoais e profissionais.

“A persistência é o menor caminho do
êxito”.

Charles Chaplin

RESUMO

O presente trabalho acadêmico buscou auxiliar na atual política de governo pautada na fiscalização municipal de Porto Alegre. Política que foi estipulada pelo Plano plurianual 2022- 2025 que prevê o fortalecimento da fiscalização municipal restando à gestão de competência como base deste trabalho. O objetivo foi na identificação e análise de competências necessárias aos agentes de fiscalização para uma futura unificação dos setores de fiscalização do município. Para consecução deste propósito adotou-se um estudo de caso de caráter exploratório, tendo como principais técnicas de coleta de dados às pesquisas documental e bibliográfica, além da aplicação de entrevista com agentes gestores e um questionário com perguntas fechadas para os agentes de fiscalização. Os principais resultados das entrevistas e do questionário aplicados à categoria foram vislumbrados que a competência gerencial da categoria, independentemente da unificação, compõe o conhecimento empírico e cognitivo que agregam valores sociais para o sucesso da organização, sendo necessário seu aperfeiçoamento e atualizações constantes. As competências técnicas e comportamentais de modo geral foram consideradas satisfatórias sobre os conhecimentos dos procedimentos atuais da fiscalização.

Palavras-chave: Fiscalização; competência; Porto Alegre.

ABSTRACT

The present academic work sought to assist in the current government policy based on the municipal inspection of Porto Alegre. Policy that was stipulated by the multi-year Plan 2022-2025 that provides for the strengthening of municipal inspection, leaving competence management as the basis of this work. The objective was to identify and analyze the skills needed by inspection agents for a future unification of the municipality's inspection sectors. To achieve this purpose, an exploratory case study was adopted, with the main data collection techniques being documental and bibliographical research, in addition to the application of interviews with managing agents and a questionnaire with closed questions for inspection agents. The main results of the interviews and the questionnaire applied to the category were that the managerial competence of the category, regardless of the unification, comprises the empirical and cognitive knowledge that add social values for the success of the organization, requiring its improvement and constant updates. Technical and behavioral skills in general were considered satisfactory regarding knowledge of current inspection procedures.

Keywords: surveillance; competence; Porto Alegre.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças conceituais entre gestão de pessoas.	15
Quadro 2 - Competência profissional	20
Quadro 3 - Deveres do funcionário	23
Quadro 4 - Processo de desenvolvimento	24
Quadro 5 - Escala tipo Likert.....	31
Quadro 6 - Códigos e disposições.	34
Quadro 7 - Estrutura da fiscalização por regimento.	35
Quadro 8 - Estrutura da fiscalização por competência.....	35
Quadro 9 - Cargos por Secretaria – JULHO/2013.....	37
Quadro 10 - Cargos por Secretaria – JULHO/2022.....	38
Quadro 11 - Progressão por Secretaria – JULHO/2022.....	38
Quadro 12 - Gratificação por legislação.	40
Quadro 13 - Gratificação por Órgão.	40
Quadro 14 - Progressão.....	41
Quadro 15 - Merecimento.....	41
Quadro 16 - Formulação de competências.	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil biográfico.....	45
Tabela 2 – Participações em cursos	45
Tabela 3 - Competência Gerencial - Planejamento.....	46
Tabela 4 - Competência Gerencial - Supervisão.....	46
Tabela 5 - Competência Gerencial - Comunicação.....	46
Tabela 6 - Competência Gerencial – Gestão de Pessoas.....	46
Tabela 7 - Competência Técnica - Fiscalização.....	47
Tabela 8 - Competência Técnica – Sistemas (específico)	47
Tabela 9 - Competência Técnica – Sistemas (geral).....	47
Tabela 10 - Competência Técnica – Observação às legislações.....	48
Tabela 11 - Competência Técnica – Atendimento ao público	48
Tabela 12 - Competência Técnica – Meticulosidade nos atos	48
Tabela 13 - Competência Comportamental – Perspectiva futura à unificação	48
Tabela 14 - Grau de importância – Competência Gerencial	49
Tabela 15 - Grau de importância – Competência Técnica	49
Tabela 16 - Grau de importância – Competência Comportamental	50

LISTA DE ABREVIATURAS

DGF	Diretoria Geral de Fiscalização
DMLU	Departamento Municipal de Limpeza Urbana
EF	Escritório de Fiscalização
GP	Gabinete do Prefeito
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e estatísticas
PMPA	Prefeitura Municipal de Porto alegre
PPA	Plano Plurianual
SEDA	Secretaria Especial dos Direitos Animais
SMACIS	Secretaria Municipal de Acessibilidade e Inclusão Social
SMAM	Secretaria Municipal do Meio Ambiente
SMAMUS	Secretaria Municipal do Meio Ambiente, Urbanismo e Sustentabilidade.
SMAP	Secretaria Municipal de Administração e Patrimônio
SMDET	Secretaria Municipal do Desenvolvimento Econômico e Turismo
SMGL	Secretaria Municipal de Governança Local
SMGOV	Secretaria Municipal de Governança Local e Coordenação Política
SMIC	Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio.
SMMU	Secretaria Municipal de Mobilidade Urbana
SMOV	Secretaria Municipal de Obras e Viação
SMS	Secretaria Municipal da Saúde
SMSEG	Secretaria Municipal da Segurança
SMT	Secretaria Municipal de Transportes
SMURB	Secretaria Municipal de Urbanismo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo geral	16
1.2 Objetivos específicos	16
2 REVISÃO TEÓRICA	17
2.1 Competências e suas dimensões	17
2.2 Competência no contexto do serviço público	18
2.2.1 Da organização	18
2.2.2 Das pessoas	21
2.2.3 Adoção do conceito de gestão de competência	21
2.3 Identificação para Treinamento, Desenvolvimento e Educação.	23
2.4 Pesquisa correlata	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 Tipo de pesquisa.....	28
3.2 População	29
3.3 Construção da análise	29
3.4 Limitações da pesquisa	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	33
4.1 Características do cargo de Agente de Fiscalização	33
4.2 Contexto da vida funcional do Agente de Fiscalização.....	38
4.3 Mapeamento de competência.....	41
4.4 Percepção dos fiscais gestores	43
4.5 Codificação das respostas do questionário.....	44
4.5.1 Perfil biográfico dos participantes da pesquisa e análises.....	44
4.5.2 Levantamento das atuais e futuras competências dos Agentes de Fiscalização e análises.....	46
4.5.3 Aferição do grau de importância das competências mapeadas.....	49

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO	58
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) E ENTREVISTA APLICADA	59
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO	61

1 INTRODUÇÃO

As teorias organizacionais consolidaram-se através de diversos estudos, trabalhos e críticas sobre várias perspectivas na busca das melhores práticas para aumento de produtividade mediante a eficácia operacional. Segundo Porter (1999, p. 47) “a eficácia operacional não é determinada somente pela estratégia da organização, mas pela contemporização aos avanços tecnológicos combinados com os aprendizados da organização”.

Este encadeamento à eficácia operacional dar-se-á mediante gestão organizacional que tem como propósito a condução de pessoas e processos propícios no autodesenvolvimento e conseqüentemente ao alcance dos resultados esperados. Segundo Chanlat (1999, p. 31), a gestão organizacional é “um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam uma finalidade [...]”.

O trabalho dá apoio para um dos programas estipulado pelo Plano Plurianual 2022 – 2025 do município de Porto Alegre, denominado “Programa POA Segura”. De acordo com Silva e Amorim (2012, p.435) o Plano Plurianual é um dispositivo constitucional que deve ser elaborado por todas as entidades da federação, Governo Federal, Estados e Municípios visando à garantia e continuidade do planejamento e das políticas públicas, assim, evidenciando suas metas, prioridades e o planejamento estratégico norteador para o governo alcançar no médio e curto prazo.

O “Programa POA Segura” objetiva a garantia de acesso aos serviços públicos para toda a população, na integração dos órgãos de Segurança Pública no combate à criminalidade, por meio de ações preventivas e tecnológicas, bem como a fiscalização das leis de competência municipal, por meio de ações integradas e unificadas, garantindo à sociedade o controle do ordenamento urbano, a defesa do consumidor, o direito à acessibilidade e a proteção aos animais. (PORTO ALEGRE, 2021).

As ações descritas no “Programa POA Segura” são: o fortalecimento institucional da fiscalização municipal e a gestão de políticas públicas da fiscalização municipal. A descrição do fortalecimento institucional da fiscalização exprime a qualificação e melhoria da infraestrutura, dos processos e das competências da fiscalização municipal, assim refletindo para um mapeamento unificado de processos administrativos e operacionais deste serviço municipal, a gestão de

política pública da fiscalização remete a unificação da categoria atualmente descentralizada.

Veiculado institucionalmente pela PMPA, revelou que: “A ideia é que, com uma operação unificada, cada agente de fiscalização possa atuar em todas as áreas, de modo que se reduzam burocracias e se alcance melhores resultados.” (MENDONÇA, 2021). As áreas mencionadas pelo gestor municipal são de natureza legislativa referente ao desenvolvimento econômico, posturas municipais, vigilância sanitária, vigilância ambiental e fiscalização de obras.

A política pública proposta pelo Programa é a unificação das áreas de fiscalização municipal pela melhoria dos meios e recursos utilizados visando à redução dos índices de irregularidade econômica e ambiental do município de Porto Alegre, assim exigindo um maior desempenho na eficácia e eficiência ao valor público.

Uma definição de política pública orientada à ação governamental e da sociedade consta em um documento do Ministério da Saúde (2006, p.9):

Políticas públicas configuram decisões de caráter geral que apontam rumos e linhas estratégicas de atuação governamental, reduzindo os efeitos da descontinuidade administrativa e potencializando os recursos disponíveis ao tornarem públicas, expressas e acessíveis à população e aos formadores de opinião as intenções do governo no planejamento de programas, projetos e atividades.

A base deste trabalho acadêmico aludiu-se à Gestão de Pessoas em organizações públicas e o modelo de gestão trabalhado, especificamente, foi à gestão por competências. Segundo Gil (2007, p. 17) “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”.

Conforme Fischer (2002, p.12) modelo de gestão de pessoas:

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa a diretriz e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

A gestão por competência, no contexto público, afasta a atenção vista somente pelo cargo, e focaliza no potencial das pessoas, na mobilização ao desenvolvimento orientado às melhores entregas de interesse público (BERGUE, 2019). O quadro abaixo dispõe das diferenças conceituais entre gestão de pessoas por competências e gestão de pessoas na perspectiva tradicional.

Quadro 1 - Diferenças conceituais entre gestão de pessoas.

GESTÃO DE PESSOAS TRADICIONAL	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA
Cargo.	Pessoa.
Atribuições do cargo.	Competências das pessoas.
Servidores são admitidos para desempenhar as atribuições de um cargo.	Pessoas detêm - e podem perder ou ampliar - conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizáveis para a produção de valor público.
Acentua uma perspectiva estática, reativa, funcional e mecânica.	Acentua uma perspectiva dinâmica, sistêmica e orgânica.
Formalística.	Real.
Rígida.	Fluida.

Fonte: Adaptado de BERGUE, 2019.

Portanto, para que o Programa estipulado pelo governo atinja os resultados esperados será de extrema importância uma nova concepção das políticas e das práticas atuais na fiscalização municipal de Porto Alegre com ênfase na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos munícipes.

Este trabalho teve como propósito o mapeamento das competências do cargo de Agente de Fiscalização em suas respectivas lotações, na atualidade, e na conversão para um novo formato das competências à aplicação da centralização fiscalizatória municipal contemplando o programa do governo municipal.

O fortalecimento - unificação do cargo - proposto para a categoria tem como finalidade o interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos que a PMPA administra, seguindo um dos seus princípios fundamentais da administração pública: O princípio da eficiência que segundo Di Pietro (2002, p.83):

O princípio apresenta-se sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores resultados, como também em relação ao modo racional de se organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, e também com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público.

O interesse público advém do direito administrativo que, conforme Carvalho Filho (2014, p.8), “[...] é o conjunto de normas e princípios que, visando ao interesse público, regem as relações jurídicas entre as pessoas e órgãos do Estado e entre este e as coletividades a que devem servir.”. Desta forma, o trabalho apresentou o seguinte problema da pesquisa:

Quais as competências gerenciais, técnicas e comportamentais necessárias aos agentes de fiscalização diante da unificação da fiscalização da PMPA?

1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desse projeto foi à análise das competências necessárias dos Agentes de Fiscalização para a unificação da fiscalização da PMPA.

Com a definição do conhecimento gerado pelo estudo sobre as competências da fiscalização municipal setorizada o propósito foi apresentação da perspectiva sistêmica da categoria quanto à sua complexidade, quantidade e qualidade das características necessárias para realizar a atividade de fiscalização.

Os resultados obtidos nesse trabalho poderão servir à Diretoria-geral de Fiscalização que está à frente do processo de unificação da fiscalização municipal com a corporificação das competências dos atuais setores de fiscalização.

1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- 1 – Caracterizar o cargo de agente de fiscalização da PMPA
- 2 – Contextualizar a vida funcional do agente perante legislação.
- 3 - Mapear as competências gerenciais, técnicas e comportamentais atuais do cargo agente de fiscalização;
- 4 – Levantar as competências dos agentes de fiscalização na percepção dos fiscais gestores e dos demais agentes de fiscalização.

2 REVISÃO TEÓRICA

O referencial teórico estrutura-se em duas partes. A primeira organiza a definição de competências e suas dimensões e a segunda aborda competências no contexto do serviço público brasileiro sobre as identificações necessárias na perspectiva da organização e das pessoas.

É abordado a conceitualização de treinamento, desenvolvimento e educação e adicionado ao final desta revisão teórica dois casos de unificação de competência que obteve sucesso na sua aplicação.

2.1 Competências e suas dimensões

A palavra competência, no senso comum, exemplifica um indivíduo que possui os requisitos qualificadores para realizar alguma coisa no trabalho, entretanto esse raciocínio perdura nos princípios do taylorismo-fordismo (FLEURY e FLEURY, 2001).

Para Zarifian (2001) a competência está no indivíduo e é revelada quando o enfrentamento de uma situação profissional é colocado em prática e posteriormente avaliado, ou seja, o autor revela que o ato de tomar a frente de alguma tarefa assumindo uma responsabilidade denota o interesse do envolvimento no trabalho, portanto caracteriza-se pelos elementos: Envolvimento, Iniciativa e Responsabilidade.

- a) Envolvimento: Refere-se em dar sentido, enquanto sujeito e ator, a seu trabalho.
- b) Iniciativa: Refere-se ao agir dos homens para a realização de coisas improváveis e imprevisíveis, das quais saibam ou não. Enfrentar o problema que surge numa situação profissional.
- c) Responsabilidade: Refere-se à mobilização intelectual e a subjetividade do indivíduo, pois toda pessoa que aceita o compromisso de assumir uma responsabilidade corre o risco do fracasso e avaliação negativa dos pares envolvidos.

Para Le Boterf (2003), competência significa saber agir com responsabilidade, mobilizar e combinar conhecimentos, recursos e habilidades

múltiplas e heterogêneas em um contexto profissional, aprender e aprender a aprender.

Ruas (1999, p.4) define:

“(...) A competência não se reduz ao saber, tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade. (...) A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização desses recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação.”

2.2 Competência no contexto do serviço público

Bergue (2020) enfatiza duas perspectivas fundamentais às identificações necessárias de competências no contexto do serviço público: a perspectiva da organização e a das pessoas. Assim o referencial teórico foi organizado com base nas duas perspectivas e na adoção do conceito de gestão por competência.

2.2.1 Da organização

A ideia de integrar a fiscalização municipal de forma unificada despontou com o Escritório de Fiscalização - criado pelo decreto nº 20.533 de 31 de março de 2020 - no qual continha o compromisso de coordenar as fiscalizações municipais. Composto por todos os órgãos da administração pública municipal direta e indireta a competência do EF era coordenar, sistematizar e otimizar as ações fiscais para o cumprimento dos protocolos de prevenção e enfrentamento à pandemia de COVID-19.

No contexto de Vigilância Sanitária e Ambiental, as equipes investigaram e fiscalizaram as medidas de controle de risco e proteção coletiva e individual, realizando levantamento de situações ambientais de risco à saúde pública, principalmente no aspecto do controle do distanciamento social e das condições do ambiente de trabalho e dos trabalhadores.

No âmbito da fiscalização de atividades econômicas, as infrações aos protocolos estabelecidos para o monitoramento, prevenção e enfrentamento à pandemia de Covid-19, baseado no poder de polícia atribuído aos Agentes de Fiscalização, procedendo em orientações, notificações, autuações e interdições parciais e/ou totais, de acordo com a situação identificada e pertinente ao constatado.

A iniciativa da gestão municipal à integração da fiscalização municipal corrobora com a teoria dos recursos na promoção de resultados gerados e entregues pelos servidores detentores das competências específicas ao cargo de Agente de Fiscalização quanto aos seus conhecimentos e habilidades na execução do serviço (BERGUE, 2020).

O marco regulatório iniciado com o EF hoje é conhecido como Diretoria Geral de Fiscalização (DGF), vinculada a SMSEG, já está estruturada para coordenar e integrar ações fiscalizatórias de âmbito municipal estipulada pelo decreto nº 21.238 de 16 de novembro de 2021.

Em sua estrutura organizacional são estipulados dois eixos: o eixo econômico e o urbano, ambiental e patrimônio histórico, cultural e artístico. O eixo econômico é composto pela atividade fiscalizatória da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo (SMDET) e da Unidade de Vigilância Sanitária (UVS) da Secretaria Municipal da Saúde (SMS). E o eixo urbano, ambiental e patrimônio histórico, cultural e artístico: composto pela atividade fiscalizatória da Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Urbanismo e Sustentabilidade (SMAMUS), da Secretaria Municipal de Obras e Infraestrutura (SMOI), da Unidade de Vigilância Ambiental (UVA) da SMS, da Secretaria Municipal da Mobilidade Urbana (SMMU), da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social (SMDS), da Secretaria Municipal da Cultura (SMC), do Gabinete da Causa Animal (GCA) e do Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU).

O que ocorre atualmente, quando a demanda está disposta a ação conjunta, são ações na qual vão equipes de diferentes secretarias/departamentos a fim de executar aquilo que está na sua atribuição e competência setorial. Apenas os setores da SMS e da SMGOV correspondentes na fiscalização municipal não estão centralizados fisicamente na DGF. O motivo ainda é a falta de estrutura física e o planejamento em andamento do programa com discussões sobre a revisão e construção da legislação.

Neste contexto, a administração pública promove o desenvolvimento dos agentes de fiscalização em ações conjuntas com base nas suas competências profissionais. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 152) informam:

O conhecimento é um processo dinâmico de justificação da crença pessoal com relação à verdade, destacando-se a importância de se gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas nas organizações, para que as informações sejam convertidas em conhecimento e possam circular livremente. Gerir o conhecimento numa organização, pois, implica em criar um ambiente de aprendizagem contínuo, e quanto isso acontece estabelecem-se as condições para que sejam desenvolvidas as competências profissionais.

Como competências profissionais Fleury e Fleury (2006) definem os saberes detalhados abaixo:

Quadro 2 - Competência profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria T. Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ªed., São Paulo: Atlas, 2006, p.31.

Com base nesses saberes que influenciam para formação de qualidade de competências Fleury e Fleury (2006, p.30) definem assim: “competência: é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Guimarães (2000, p.127) observa que a nova administração pública, tende a adoção adequada aos padrões de gestão utilizados nas organizações privadas na busca de eficiência e qualidade no serviço público. E destaca:

“As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, é necessário o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão.”

2.2.2 Das pessoas

As habilidades técnicas, ou seja, as tarefas desempenhadas por cada fiscal na sua área de competência tenderá à ampliação de conhecimento com a potencialização do cargo em si tornando o servidor mais flexível, colaborativo e resiliente. Conforme Zarifian (2001, p.139):

[...], a ampliação da envergadura da competência, e, portanto do campo de responsabilidade, só pode realmente elevar o nível de competência quando existe a possibilidade de fazer uma síntese das diferentes competências mobilizadas relativamente a uma nova função profissional.

Há especificidades previstas em cada legislação, inerente às áreas, e possibilitam hábitos particulares para determinado serviço da fiscalização. Vista a importância do mapeamento de competências na orientação e desenvolvimento relevante para a organização (BRANDÃO, 2012).

2.2.3 Adoção do conceito de gestão de competência

Esse trabalho visou delinear as competências necessárias para a fiscalização unificada, observando, além dos deveres do servidor no modo comportamental assim como o modo específico de suas atribuições.

Bergue (2019, 353) sugere quatro momentos críticos à adoção do conceito de gestão por competência, desdobrados em: a) a preparação conceitual das pessoas; b) o mapeamento de competências; c) a produção das soluções gerenciais; e d) a utilização e aperfeiçoamento do sistema de gestão.

a) A preparação conceitual das pessoas - Implica na percepção e compreensão das pessoas sobre as mudanças no processo de transformação em relação aos anseios da gestão organizacional. É o momento de construção mútua entre as partes na implantação e funcionamento contínuo.

b) O mapeamento de competências - Envolve o planejamento e levantamento das competências necessárias e das existentes, categorizadas, nas pessoas da organização. Utilização dos métodos quantitativos e qualitativos na análise de dados.

A construção do mapeamento de competências deu-se pela particularidade do cargo de Agente de Fiscalização e das competências comuns a todos os

servidores. Para a identificação das competências (organizacionais e profissionais) foi realizado uma pesquisa documental, que incluiu a análise do conteúdo dos objetivos de cada setor de fiscalização do município e do estatuto do servidor, ambos relativos à estratégia organizacional (CARBONE et al., 2005).

Para o mapeamento de competências foram utilizados os instrumentos e técnicas abordados por Brandão (2012) quanto à descrição operacional de competências com a utilização de um verbo e um objeto de ação, a construção de descrição curta e motivada, os cuidados com as obviedades, redundâncias, abstrações, estrangeirismos, ambiguidades e utilização de verbos inadequados. Assim as competências foram compostas em: Gerencial, Técnica e Comportamental.

1. Competência Gerencial - Descrita por Harb (2001), são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreende habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão.

Segundo Ruas (2000b, p.6) “é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

2. Competência Técnica - Zarifian (1999) remete aos conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
3. Competência Comportamental - Zarifian (1999) posta o saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilidade e comunicação.

c) A produção das soluções gerenciais - O redesenho do cargo contemplando as descrições das competências necessárias ao seu desempenho. Neste trabalho as competências gerenciais remeterão ao planejamento, supervisão e desenvolvimento de equipes e as competências de natureza comportamental e técnica terão os seguintes deveres descritos no quadro abaixo conforme o estatuto do servidor municipal.

Quadro 3 - Deveres do funcionário

COMPORAMENTAL	INCISO	TÉCNICO	INCISO
Assiduidade	I	Observação da legislação	VII
Urbanidade	IV	Desenvolvimento constante	XI
Zelo e presteza	V	Manter-se atualizado das leis	XIV
Lealdade	VI	Aperfeiçoamento do serviço	XVII
Comunicação	VIII	Discricionariedade	III
Economicidade	XV		
Apresentação pessoal	XVI		

Fonte: Lei Complementar nº 133/85 Art. 196.

d) A utilização e aperfeiçoamento do sistema de gestão. Bergue (2019, p.362) conclui que:

“A partir daqui se pode dizer que a gestão por competências acontece. Os gestores, então, passam a gestores de pessoas por competências, significando dizer que os servidores passam a valer mais pelo conjunto de competências que detêm, e menos pelo cargo que ocupam; valem mais pelas competências que são capazes de mobilizar e converter em entregas, e menos remuneração ou status simbólico do cargo ou carreira em que está investido.”

Com o mapeamento realizado, o gestor terá bases para compor a equipe em seus diversos níveis de competências conforme as estratégias do processo organizacional proposto. Pois o conhecimento de gerenciamento de pessoas com base nas suas competências é essencial para a boa gestão.

Como fundamentação teórica, os saberes definidos por Fleury e Fleury (2006) correlacionam com os deveres dos servidores. Com base na orientação legal de atuação dos agentes de fiscalização e a aplicabilidade da gestão por competências na organização com seus princípios definidos, estratégias operacionais, políticas públicas e práticas processuais.

A identificação e o desenvolvimento de competências nas organizações trarão vantagens e qualidade para o serviço quando aprimorado.

2.3 Identificação para Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

A formação de profissionais passa pela estruturação dos eventos de aprendizagem relacionada à definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais (BORGES-ANDRADE et.al, 2006). Segundo Pantoja e Borges-Andrade (2002), aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo

interagindo com o ambiente que atentam para formação, retenção, generalização e transferência de informações como respostas a uma determinada demanda.

Portanto, os processos formais de treinamento, desenvolvimento e educação estão para a contribuição da geração dos resultados organizacionais e individuais de desempenho. Meneses et. al.(2010) definem TD&E como:

“Treinamento: ação direcionada para atividades atualmente desempenhadas. Educação: ação voltada para atividades que serão desempenhadas em um futuro breve. Desenvolvimento: ação orientada para o crescimento pessoal e profissional do funcionário e sem vínculo estreito com as atividades, presentes ou futuras, demandadas por determinada organização.”

Rosenberg (2001 apud BORGES-ANDRADE et. al., 2006, grifo nosso) apresenta quatro elementos principais sobre treinamento:

“A intenção de melhorar um desempenho específico, normalmente derivada de uma avaliação de necessidades e refletida na elaboração de objetivos instrucionais. O desenho que reflete a estratégia instrucional que melhor se ajusta à aprendizagem requerida e às características da clientela, bem como às estratégias de mensuração que apontam a eficácia do treinamento. Os meios pelos quais a instrução é entregue, que pode incluir a sala de aula, uma variedade de tecnologias, estudos independentes ou a combinação de diferentes abordagens. A avaliação, cujos níveis de complexidade podem variar desde situações mais simples até as mais formais que incluam exigência de certificação.”

A proposição dada por Le Boterf (1995) referente ao processo de desenvolvimento de competências das pessoas está no quadro abaixo:

Quadro 4 - Processo de desenvolvimento

TIPO	FUNÇÃO	COMO DESENVOLVER
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: FLEURY, A., FLEURY, M. T.; Construindo o conceito de competência. Journal of Contemporary Administration , V. v. 5, n. spe, pág. 183-196, 26 de agosto de 2018.

O processo de identificação da necessidade de treinamento numa organização é denominado por Ferreira e Abbad (2014) como Avaliação de Necessidade de Treinamento (ANT) devido a crescentes fatores de complexidade nos ambientes externos e internos das organizações, avanços tecnológicos,

aumento considerável de novos conhecimentos e rápidas mudanças em processos produtivos.

Para os autores Ferreira e Abbad (2014) a Avaliação de Necessidades de Treinamento pode ser definida como:

“processo sistemático de coleta, análise e interpretação de dados ligados a discrepâncias de competências nos níveis, organizacional e individual, de tarefas destinadas ao desenho, planejamento, execução e avaliação de cursos. A etapa seguinte, Planejamento e Execução do Treinamento, têm como característica básica a aplicação de métodos e teorias instrucionais que visam possibilitar o planejamento e a execução de ações de aprendizagem induzida de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). A etapa de Avaliação do Treinamento tem o objetivo de aferir a efetividade da ação educacional em termos de aquisição, retenção, transferência e impacto no trabalho dos CHAs descritos na etapa de ANT. Uma avaliação de treinamento deve servir também para retroalimentar todo o sistema, indicando fragilidades e potencialidades das etapas anteriores.”

Portanto, o processo de avaliação de necessidades de treinamento, busca mensurar as competências para a devida atenção aos métodos de treinamentos necessários.

2.4 Pesquisa correlata

A Fiscalização de Belo Horizonte, Minas Gerais, a partir de 2011 inovou com a integração das atribuições de cinco áreas de fiscalização: Posturas, Atividades Econômicas e Relações de Consumo, Obras, Controle Ambiental, Limpeza Urbana e Atividades em Vias Urbanas.

Esta integração propiciou significativa ampliação das possibilidades de fiscalização perante as irregularidades urbanísticas e ambientais, importando em estratégica ferramenta de gestão.

Em 07 de Junho de 2016 foi criado o cargo efetivo de “Fiscal de Atividades Urbanas e Controle Ambiental” promulgado pela Lei 10.927/2016 abrangendo as nomenclaturas fiscais anteriores. Cargo que exerce o poder de polícia administrativa do Município de Belo Horizonte, preventivo, educativo, fiscalizador e repressivo, nas áreas de atividades em vias urbanas, controle ambiental, limpeza urbana, obras e posturas.

Neste plano de carreira foram unificadas as atribuições institucionais e profissionais competente ao cargo de fiscal de atividades urbanas e controle

ambiental, isonomia salarial quanto da remuneração e da gratificação oriunda ao cargo e atualização do nível de escolaridade exigido.

Os servidores foram lotados na Subsecretaria Municipal de Fiscalização - vinculada a Secretaria Municipal de Política Urbana - na qual descrevem: Missão na promoção e garantia do ordenamento urbano e ambiental do Município de Belo Horizonte na geração de valor compartilhado garantindo a conformação de uma cidade racional, inclusiva, segura e sustentável.

Visão, na consolidação e difusão do modelo de integração da fiscalização como referência e inspiração para outros municípios.

Planejamento que o Fiscal de Controle Urbanístico e Ambiental é um Agente de Transformação e suas ações contribuem para que tenhamos uma Belo Horizonte mais sustentável, inclusiva, limpa, racional e segura.

A fiscalização de Fortaleza, Ceará, teve sua reforma administrativa com a criação da Agência de Fiscalização de Fortaleza com o mesmo intuito de proporcionar maiores condições de melhorar a oferta de serviços à sociedade.

Em 2014, com Lei Complementar 190 de 22 de dezembro de 2014 promulgada com objetivo de pensar as ações de fiscalização como um todo e assegurar que o ciclo completo de fiscalização – planejamento, gerenciamento, execução, processamento e monitoramento – a AGEFIS (Agência de Fiscalização) surgiu para ser a única entidade competente à promoção no serviço público no que concerne a fiscalização urbana, visando à prestação de um serviço mais eficiente e eficaz à população de Fortaleza.

O plano de carreira dos servidores do ambiente de especialidade em fiscalização foi instituído pela Lei Complementar nº 238 de 06 de Outubro de 2017 do qual inovou com a avaliação de desempenho, formas de desenvolvimento, deslocamentos por qualificação, incentivo de titulação e da remuneração. Também organizou em dois grupos ocupacionais de acordo com a escolaridade e a natureza das respectivas atividades:

a) tático: compreende os cargos/funções inerentes às atividades de média complexidade no suporte das atividades estratégicas, exigindo-se conhecimento e domínio de conceitos mais amplos, para cujo exercício do cargo será necessária formação do ensino médio, técnico ou equivalente, quando se tratar de atividade profissional habilitada;

b) estratégico: compreende os cargos e funções inerentes às atividades de

alta complexidade, para cujo provimento é exigido formação em curso superior. Tem atuação voltada para os fins da instituição e sua otimização. Suas atribuições são exercer poder de polícia administrativa da fiscalização urbana municipal; realizar vistorias, inspeções e fiscalizações; lavrar autos e termos acessórios; executar medidas administrativas cautelares e sanções definitivas; instruir processos administrativos da fiscalização, realizar diligências, analisar defesas e impugnações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de pesquisa

Este trabalho caracterizou-se como estudo de caso na identificação e no desenvolvimento de competências dos Agentes de Fiscalização do município de Porto Alegre. De acordo com Fonseca (2002, p.33):

“Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.”

Sua natureza foi de pesquisa aplicada, pois com os conhecimentos obtidos servirão como guia às soluções ao problema desta pesquisa (GERHARDT E SILVEIRA, 2009), e como objetivo a pesquisa exploratória, pois envolveu o levantamento bibliográfico, entrevistas com os servidores em posições hierárquicas gerenciais e aplicação de questionário aos detentores do cargo de Agente de Fiscalização (GIL, 2007).

O tipo da pesquisa foi, no primeiro momento, de abordagem qualitativa aos Agentes de Fiscalização que foram ou são gestores em suas seções, unidades ou setores por meio de entrevista individual (APÊNDICE B) que possibilitou uma maior proximidade deste pesquisador ao fenômeno estudado, maior enfoque e importância na interpretação do objeto e contexto de estudo (FONSECA, 2002).

No segundo momento, foi realizada a pesquisa quantitativa aos servidores do cargo de Agente de Fiscalização de forma geral por meio de questionário estruturado (APÊNDICE C). Conforme Fonseca (2002, p.20):

“Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.”

3.2 População

Os sujeitos da pesquisa foram os servidores públicos ativos do município de Porto Alegre providos do cargo de agente de fiscalização lotados em seis Secretarias distintas e um Departamento.

Para a pesquisa qualitativa foram entrevistados oito servidores com o histórico de gerência de cada Secretaria e do Departamento obtendo uma visão atual dos respectivos setores existentes na fiscalização. O tipo da entrevista se enquadrava na semiestruturada, pois além das questões predeterminadas foram permitidos e incentivados assuntos que corroboraram com o tema principal, competências (APÊNDICE B).

A pesquisa quantitativa abordou aos 150 servidores com o questionário com questões fechadas e campos para a coleta biográfica do respondente (APÊNDICE C). Sendo respondido por trinta Agentes de Fiscalização, ou seja, 20% do efetivo total do cargo na PMPA.

3.3 Construção da análise

A metodologia pretendida inicialmente foi análise documental na confrontação com o material estudado e o regimento interno de cada setor específico de fiscalização delimitando suas competências organizacionais de ofício.

Nos regimentos internos dos dezesseis setores correspondentes à fiscalização foi encontrado um padrão generalizado de competências que são: o

planejamento, gerenciamento, coordenação de ações fiscalizatórias, a fiscalização externa, a geração e o preparo de relatórios, a instauração do processo administrativo e seu acompanhamento até o arquivamento, o atendimento ao público no ambiente interno e externo e a gestão de materiais e/ou equipamentos necessários às ações.

Esta primeira fase mostrou o processo do regimento interno e foi proposta apenas uma simplificação da descrição padronizada de competência (BRANDÃO, 2012 p.22). Intrínseco a primeira fase, de acordo com Brandão: “[...] esse processo foi didaticamente separado em três etapas sequenciais: pré-análise; análise propriamente dita e tratamento dos resultados”. (apud BARDIN, 1979 e RICHARDSON, 1999).

Na pré-análise os decretos regimentais oriundo de cada Secretaria e Departamento somados aos deveres do servidor baseado no estatuto que serviram de base para categorização de perspectiva de desempenho. As definições das categorias neste mapeamento foram às reportadas no referencial teórico: Gerencial, Técnica e Comportamental.

Na análise foram organizados, codificados e interpretados os pressupostos dados na pré-análise culminando nas competências e classificando-as nas três categorias definidas, construindo o mapa de competências unificado.

Para validação do mapeamento de competências unificado, primeiramente, foi utilizada a técnica da entrevista individual com Agentes de Fiscalização de função gerencial - direção e/ou coordenação - dos órgãos que compõem a fiscalização devido à homogeneidade das características facilitou a discussão (MATTAR, 1996).

Brandão (2012, p.38) aconselhou a limitação de no máximo 10 participantes quando se tratar do mapeamento de competências, fato que foi realizado para a discussão. A busca da visão dada pelos fiscais gestores deu o significado descrito por Brandão (2012, p.41):

“O importante é que as questões abordadas permitam obter dos participantes descrições de situações profissionais, comportamentos observados no trabalho, expectativas da clientela ou da sociedade em relação ao desempenho da organização, expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados, competências relevantes ao exercício de determinado papel ocupacional, crenças, pensamentos,

percepções e outros elementos que possam subsidiar a identificação de competências relevantes ao sucesso da organização”.

O roteiro para o grupo de gestores compuseram oito questões para a percepção da gestão e foi transcrita a gravação da entrevista para análise com o exame e interpretação das opiniões, percepções e discursos dos participantes sobre competências da categoria (CARBONE et. Al., 2009).

O questionário conteve vinte e oito questões e campos para a coleta biográfica do respondente. A escala utilizada foi a tipo Likert, com seis alternativas evitando assim a neutralidade do ponto central e forçando o posicionamento da real importância nesta competência:

Quadro 5 - Escala tipo Likert

Primário	Básico	Médio	Parcial	Completo	Avançado
1	2	3	4	5	6

Fonte: Organização do autor.

Aproveitando a mensuração das descrições também foi utilizada uma escala de ordenação para as categorias: Gerencial, Técnica e Comportamental; Solicitada a ordenação por ordem de importância em cada categoria. A gerencial teve seis ordenações, Técnica teve oito e a comportamental com quatro.

Com essa técnica foi obtido uma razoável diferenciação entre as competências avaliadas (BRANDÃO, 2012).

Após a conclusão do questionário foram tabuladas as respostas formando uma base de dados que serviram para a análise da amplitude (medida simples de variabilidade), análise de agrupamento (Técnica multivariada com o objetivo de agrupar respondentes ou casos com perfis similares em um dado conjunto de características) e estatística descritiva dos resultados a posteriori para deliberação da conclusão.

3.4 Limitações da pesquisa

O estudo realizado apresentou limitações quanto ao tempo para a sua construção e realização. Apesar da população objeto da pesquisa ser consideravelmente pequena, apenas 150 servidores de um quadro geral de 14.000 servidores públicos municipal, houve muitos questionamentos subjetivos de

aceitação da proposta acadêmica ir de encontro ao programa do governo e receio de que esta pesquisa de alguma forma prejudicasse a categoria de forma individual.

Diante desta perspectiva, as razões pelas quais mudanças no setor público muitas vezes, demandam somente em questões políticas, sem lastro acadêmico, acabam restando frustradas pela falta de engajamento das pessoas.

No entanto, cabe destacar os servidores que, mesmo com pensamento divergente quanto à unificação, participaram das entrevistas individuais, responderam ao questionário, dispuseram suas análises e mostraram interesse no modelo científico incipiente. De fato foram obtidos resultados satisfatórios no mapeamento de competências unificado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Características do cargo de Agente de Fiscalização

A cidade de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, abrange uma área territorial de 495.390Km² proporcionada por 94 bairros, com uma população estimada de 1.492 milhões de pessoas e um setor econômico com mais de 90 mil empresas ativas conforme dados do IBGE.

As Prefeituras municipais têm por competência constitucional a manutenção e organização dos serviços públicos (BRASIL, 1988). A lei orgânica do município de Porto Alegre acrescenta com o pleno uso de sua autonomia - política, administrativa e financeira - à promoção da vida digna aos seus habitantes com o estabelecimento de leis, decretos e atos relativos aos assuntos de interesse local (PORTO ALEGRE).

Nesse sentido a iniciativa às leis ordinárias e das leis complementares cabe ao poder executivo representado pelo Prefeito eleito, ao poder legislativo representado pelos seus vereadores eleitos, aos cidadãos, Comissões e Mesa da Câmara Municipal em harmonia e processos previamente constituídos na Legislação Orgânica e Regimento da Câmara Municipal a promulgação desse ato de natureza política.

O executivo municipal (PMPA) possui um quadro de 13.498 servidores ativos distribuídos em vinte secretarias da administração centralizada e cinco de entidades autárquicas.

Deste total de servidores, o público-alvo, objeto do estudo, foram os detentores do cargo de Agentes de Fiscalização; Este um cargo público de provimento efetivo, cargo que faz jus o servidor que foi aprovado em concurso público - disposição prevista no inciso II do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 - pertencente ao quadro de pessoal da estrutura organizacional do município de Porto Alegre.

A atual composição no quadro geral são 150 servidores efetivos distribuídos em Secretarias distintas e um Departamento dada à estrutura organizacional da PMPA. De acordo com Stoner (1995, p. 230) "Estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas".

O cargo de AGENTE DE FISCALIZAÇÃO é o responsável pelo início do processo administrativo com a execução e fiscalização relativa às observâncias das normas, leis e posturas municipais perante a cidade de Porto Alegre em resposta a uma provocação à ação (denúncias, inquéritos, ofícios) emanada pela população ou ações preventivas de ofício de outros órgãos públicos e privados.

As competências dos agentes públicos, o tema de estudo deste trabalho, estão atribuídas nas seguintes legislações, regulamentações e decretos comumente chamado de códigos:

Quadro 6 - Códigos e disposições.

	LEI COMPLEMENTAR	DISPOSIÇÃO/DISCIPLINA
Plano Diretor	434, DE 01 DE DEZEMBRO DE 1999.	Desenvolvimento do Município das diretrizes e das estratégias para a execução de planos, programas e projetos, enfatizando a participação popular, a sustentabilidade econômica, social e ambiental.
Edificações	284, DE 27 DE OUTUBRO DE 1992.	Disciplina as regras gerais e específicas a serem obedecidas no projeto, construção, uso e manutenção de edificações, sem prejuízo do disposto nas legislações estadual e federal pertinentes.
Meio Ambiente	65, DE 22 DE DEZEMBRO DE 1981.	Dispõe sobre a prevenção e controle da poluição do meio ambiente no Município de Porto Alegre.
Posturas	12, DE 07 DE JANEIRO DE 1975.	Institui medidas de polícia administrativa a cargo do Município, estatuidas as necessárias relações entre este e a população.
Direitos do Consumidor	563, DE 30 DE JANEIRO DE 2007.	Promove ações de defesa e representação dos consumidores juntamente com os diversos organismos estaduais e municipais, públicos ou privados.
Limpeza Urbana	728, DE 8 DE JANEIRO DE 2014.	Disciplina o conjunto de atividades, referente aos resíduos sólidos urbanos assim como a conservação da limpeza e bens de uso comum da população e a fiscalização no âmbito do cumprimento desta Lei Complementar.
Saúde	395 DE 26 DE DEZEMBRO DE 1996	Dispõem sobre o Sistema Municipal de Vigilância à Saúde e normas sobre promoção, proteção e recuperação da saúde pública no município de Porto Alegre.
Saúde	395 DE 26 DE DEZEMBRO DE 1996	Dispõem sobre o Sistema Municipal de Vigilância à Saúde e normas sobre promoção, proteção e recuperação da saúde pública no município de Porto Alegre.

Fonte: Organização do autor.

Com base nessa miscelânea normativa a fiscalização da PMPA tem participação primordial na instauração e tramitação de processo administrativo iniciado por ações fiscalizatórias.

Cabem aos órgãos da administração municipal na disposição da legislação as áreas distintas de atuação dos agentes de fiscalização e aos setores de lotação por

área de competência estabelecida pelo Regimento Interno de cada órgão. Abaixo descrevo os setores de lotação dos agentes de fiscalização do município e detalho suas competências conforme legislação vigente.

Quadro 7 - Estrutura da fiscalização por regimento.

DEPARTAMENTO/SECRETARIA	SETOR DE FISCALIZAÇÃO	REGIMENTO INTERNO
DMLU	Serviço de Fiscalização (SEFIS)	Decreto nº 20.627 de 23 de junho de 2020
SMAMUS	Equipe de Apoio a Ação Fiscal (EAAF)	Decreto nº 21.528 de 17 de junho de 2022
	Coordenação de Fiscalização (CF)	
	Unidade de Fiscalização Ambiental (UFISC)	
	Unidade de Fiscalização Predial (UFP)	
SMDET	Unidade de Fiscalização (UFISC)	Decreto nº 21.451 de 12 de abril de 2022
	Setor de Guarda de Mercadorias Apreendidas (SGMA)	
	Divisão de Fiscalização do PROCON (DFP)	
SMGOV	Serviço de Inspeção Municipal de Produtos de Origem Animal (SIMPOA)	Decreto nº 21.583 de 22 de julho de 2022
	Unidade de Serviço de Inspeção Municipal de Produtos de Origem Vegetal (SIMVEG)	
SMMU	Equipe de Fiscalização de Calçadas (EFCAL)	Decreto nº 21.572 de 19 de julho de 2022
SMS	Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS)	Decreto nº 21.425 de 23 de março de 2022
	Unidade de Vigilância Ambiental (UVA)	
	Unidade de Vigilância Epidemiológica (UVE)	
	Unidade de Vigilância Sanitária (UVS)	
SMSEG	Diretoria-geral de Fiscalização (DGF)	Decreto nº 21.540 de 24 de junho de 2022

Fonte: Organização do Autor.

Abaixo, a descrição das competências detalhadas de cada setor de fiscalização.

Quadro 8 - Estrutura da fiscalização por competência.

SETOR	DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIA SETORIAL
DMLU Serviço de Fiscalização (SEFIS)	Compete a coordenação, organização e execução de ações fiscalizatórias na função de polícia administrativa em relação às normas e posturas contidas na legislação vigente. Instauração e instrução de processos administrativos objeto de ações fiscais, recebimento e análise de denúncias de infrações à legislação e composição da comissão julgante.
SMAMUS Equipe de Apoio a Ação Fiscal (EAAF)	Responsável por instruir, abrir, receber, disponibilizar, monitorar, anexar, arquivar qualquer ato administrativo interno oriundo de ação fiscal, do seu início até a conclusão do processo. A este setor compete atendimento ao público e emissão de guias DAM/boleto de pagamento de multas pecuniárias

	Coordenação de Fiscalização (CF)	Responsável pela definição das estratégias de atuação com a estruturação do planejamento, organização, execução e controle das atividades de fiscalização.
	Unidade de Fiscalização Ambiental (UFISC)	Fiscaliza o cumprimento da legislação ambiental com aplicação das sanções previstas em lei contra pessoas ou instituições que causem qualquer tipo de danos ao meio ambiente
	Unidade de Fiscalização Predial (UFP)	Fiscaliza obras de construção, ou demolição, em lotes particulares, concluídas ou não, visando à regularização das mesmas, quanto à legislação edilícia vigente.
	Unidade de Fiscalização (UFISC)	Compete o planejamento, organização e execução da fiscalização referente à atividade econômica. Com a realização de sanções administrativas como apreensão, remoção, interdição, autuação, notificação. Assim como a análise e encaminhamento dos processos administrativos de defesa e recursos das ações fiscalizatórias
SMDE T	Setor de Guarda de Mercadorias Apreendidas (SGMA)	Recebe, cadastra e armazenam as mercadorias apreendidas pelas Seções de Fiscalização, analisar e encaminhar processos referentes apreensões recebidas, bem como informações do setor e manter relatórios relativos às mercadorias apreendidas.
	Divisão de Fiscalização do PROCON (DFP)	Fiscaliza e aplica as sanções administrativas estabelecidas pelo Serviço de Proteção e Defesa dos Direitos do Consumidor municipal, orienta consumidores e fornecedores no apoio à Coordenação de Atendimento.
SMGO V	Serviço de Inspeção Municipal de Produtos de Origem Animal (SIMPOA)	Inspeciona e fiscaliza produtos de origem animal nos estabelecimentos voltados à produção de origem animal. Combate à clandestinidade na produção industrial de produtos de origem animal e analisar e encaminhar processos administrativos próprios ou oriundos de outros setores da SMGOV e de outras Secretarias
	Unidade de Serviço de Inspeção Municipal de Produtos de Origem Vegetal (SIMVEG)	Inspeciona e fiscaliza as unidades de beneficiamento artesanal de pequeno porte voltada à produção de produtos de origem vegetal. Realiza ações de capacitação, treinamento, acompanhamento e orientação para os produtores registrados junto ao SIMVEGETAL, bem como para produtores não registrados que buscam orientação.
SMMU	Equipe de Fiscalização de Calçadas (EFCAL)	Fiscaliza a pavimentação das calçadas, obstrução de logradouros, guaritas de vigilância, rebaixos de meio-fio, toldos, acessos cobertos, telheiros e assemelhados, tapumes, andaimes e galerias, quiosques de venda de unidades habitacionais e construções quando estes se localizarem sobre o logradouro público. Identificação e localização de proprietários de imóveis. Receber, encaminhar e julgar processos de defesa e recurso de intimação preliminar e autos de infração.
	Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS)	Responsável pela coordenação e supervisão das atividades de vigilância epidemiológica, sanitária, ambiental e saúde do trabalhador juntamente com a junta julgadora dos processos administrativos.
SMS	Unidade de Vigilância Ambiental (UVA)	Fiscaliza pessoas físicas e jurídicas, no que tange ao cumprimento de legislações sanitárias, zoossanitárias e ambientais, motivados por licenciamentos, reclamações, verificação de cumprimentos das normativas higiênico-sanitárias, sanitário-ambientais e de saneamento ambiental, atendimento de solicitações específicas de outros órgãos, dentre outras inerentes a UVA. Realização de abertura do processo administrativo sanitário (PAS), conforme prevê a legislação, decorrente da lavratura de auto de infração, resultando seu julgamento nas penalidades previstas em legislação tais como: pena pecuniária, de advertência, de interdição, pena educativa.
	Unidade de Vigilância Epidemiológica	Fiscaliza e gerencia contratos de serviços vinculados às atividades desenvolvidas pela Vigilância Epidemiológica do município

(UVE)

Unidade de
Vigilância Sanitária
(UVS)

Fiscaliza o cumprimento de legislações sanitárias em estabelecimentos de produtos e serviços de saúde e de interesse à saúde, motivada por solicitação de alvará sanitário, reclamações, demandas específicas de outros órgãos, metas pactuadas, dentre outras. Lavrar documentos decorrentes de ação fiscal, tais como: auto de infração, notificação, auto de apreensão, auto de interdição. .

SMSE
G

Diretoria-geral de
Fiscalização (DGF)

Integra, sistematiza e otimiza as ações de fiscalização dos órgãos da Administração Direta e Indireta Municipal. Coordenar, planejar, gerenciar, monitorar, avaliar e acompanhar as ações da fiscalização urbana municipal. Centralizar o recebimento e o processamento dos pedidos externos e das denúncias relativas às ações de fiscalização e planejar as ações de fiscalização, juntamente com os Secretários e titulares dos órgãos executores.

Fonte: Organização do autor.

O último concurso público realizado para o cargo ocorreu em 2008 com 4008 inscrições homologadas e 802 candidatos aprovados no certame. A validade deste concurso foi de quatro anos e com um total de 184 candidatos aptos a tomarem posse conforme o último ato de nomeação no ano de 2012. Os concursos anteriores para o cargo foram, respectivamente, em 2002, 1991 e 1985.

No município, tem criados 388 vagas para o cargo Agente de Fiscalização. Na administração direta há 350 vagas e na administração indireta 38 vagas. Abaixo há um parâmetro com os dados retirados do portal da transparência do município de Porto Alegre quanto à quantidade de servidores efetivos lotados em suas respectivas Secretarias e Departamentos nos anos de 2013 e 2022.

Quadro 9 - Cargos por Secretaria – JULHO/2013.

AGENTE DE FISCALIZAÇÃO													
ANO	GP	SMGL	SMACIS	SEDA	SMAM	SMIC	SMOV	SMS	SMT	SMURB	DMLU	PROVID OS	VAGOS
2013	3	13	2	13	32	109	2	51	22	37	29	313	75

Fonte: <https://transparencia.portoalegre.rs.gov.br/pessoal/quadro-funcional/totais-cargo>. Acesso em: 13 ago. 2022.

Em 2017, ocorreu uma reforma administrativa, Lei Complementar 810 de 4 de Janeiro de 2017, com a extinção de 16 Secretarias e a criação de outras 9 em substituição. Com isso a reorganização da Administração Pública Municipal aglutinou e convalidou as competências de Secretarias ampliando também as competências do Agente de Fiscalização.

Quadro 10 - Cargos por Secretaria – JULHO/2022.

AGENTE DE FISCALIZAÇÃO									
ANO	DMLU	SMAMUS	SMDDET	SMGOV	SMMU	SMS	SMSEG	PROVIDOS	VAGOS
2022	16	34	58	2	2	36	2	150	238

Fonte: <https://transparencia.portoalegre.rs.gov.br/pessoal/quadro-funcional/totais-cargo>. Acesso em: 13 ago. 2022.

No ano de 2013 o percentual de provimento no cargo era de 80,67%, enquanto na atualidade, 2022, o percentual é de 38,65%. Em nove anos a categoria perdeu 163 agentes de fiscalização representando uma redução de 52,08%.

Levando em consideração a antiguidade dos servidores (padrões “E” e “F”), há indícios de maiores perdas iminentes do efetivo em 14% nos próximos anos.

Quadro 11 - Progressão por Secretaria – JULHO/2022.

AGENTE DE FISCALIZAÇÃO							
	A	B	C	D	E	F	
DMLU	7	3	2	1	2	1	16
SMAMUS	22	3	2	3	2	2	34
SMDDET	27	9	8	5	3	6	58
SMGOV	2						2
SMMU	1		1				2
SMS	14	6	4	6	1	5	36
SMSEG	1			1			2
	74	21	17	16	8	14	150

Fonte: <https://transparencia.portoalegre.rs.gov.br/pessoal/folha-pagamento/remuneracao-servidores>. Acesso em: 13 ago. 2022.

Apresentado a dimensão demográfica para atuação e a conjectura dos agentes de fiscalização de município de Porto Alegre quanto a sua repartição nas competências setoriais.

4.2 Contexto da vida funcional do Agente de Fiscalização

A atribuição do cargo de Agente de Fiscalização - Lei 6309 de 1988 (PLANO DE CARREIRA DOS FUNCIONÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO CENTRALIZADA DO MUNICÍPIO) - na sua descrição sintética abarca a orientação, a inspeção e o exercício da fiscalização relativa à observância das normas e ao cumprimento das leis e posturas municipais. Quanto à descrição analítica distingue as áreas de

atuação dos agentes fiscais, mas indica que os registros, as comunicações, apreensões, interdições, notificações, embargos, coleta de amostras e dados, emissão de autos de infração, instauração e instrução de processos, realização de diligências, recebimento de sugestões e reclamações e a prestação de informações à comunidade são de comum competência do cargo.

Além de estabelecer relatórios de fiscalização, emitir autos de infração, notificação, embargos, instaurar e instruir processos por infração às leis e posturas municipais, operar microcomputadores e terminais, operar equipamentos de comunicação, responsabilizar-se pelo destino final de produtos apreendidos, auxiliar no planejamento e execução de trabalhos técnicos, efetuar levantamentos de preços e conduzir veículos quando em serviços de fiscalização.

Quanto à remuneração a PMPA possui onze padrões no quadro geral de servidores. A composição do vencimento dos agentes de fiscalização é o padrão 07 (nível médio/técnico), que na PMPA é composto por cargos de Agente de Fiscalização e Técnico em Contabilidade.

O regime de trabalho é de 30 horas semanais, mas caso o servidor que for convocado para realizar, de forma não eventual, carga horária acima do seu cargo fará jus às gratificações por regime especial de trabalho denominado Regime de Trabalho Integral (RTI - 40 horas semanais) que incidirá em 50% do seu padrão de vencimento.

Além do vencimento correspondente há possibilidade do agente de fiscalização perceber outras gratificações e vantagens diversas que corresponde a atividades especiais como insalubridade, periculosidade e risco de vida e vantagens por lotação no órgão; A LEI 6.309 (PORTO ALEGRE, 1998) deixa claro que:

Art. 60º - São consideradas atividades com risco de saúde as que, por sua natureza, condições ou métodos de trabalho, exponham o funcionário a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância fixados na legislação específica, em razão da natureza e da intensidade do agente, e do tempo de exposição aos seus efeitos.

Art. 62º - São consideradas atividades perigosas aquelas que, por sua natureza ou métodos de trabalho, impliquem contato permanente com inflamáveis, explosivos e equipamentos ou instalações elétricas nas áreas de risco a serem especificadas no Regulamento.

E para o risco de vida a LEI 10.479 (PORTO ALEGRE, 2008) esclarece:

Art.2º - Caracterizam atividades externas e em condições de risco à vida aquelas que, no combate ao crime organizado, são desempenhadas pelos Agentes de Fiscalização por meio de: Vistorias, Apreensão de mercadorias

ilegais, controle de desmanches de veículos, controle de ferros-velhos, depósito de fios e sucatas, combate a prostituição infantil e combate ao consumo de bebidas alcoólicas por menores em casas noturnas e postos de combustíveis.

Simplifico abaixo os indicativos da legislação e a incidência na remuneração por cada gratificação correspondente:

Quadro 12 - Gratificação por legislação.

	LEI	ARTIGO	APOIO	INCIDÊNCIA NA REMUNERAÇÃO
INSALUBRIDADE	6.309/1998	61º		40%, 20% ou 10%, calculada sobre o valor básico inicial de sua classe de cargos.
PERICULOSIDADE	6.309/1998	63º		30%, calculada sobre o valor básico inicial.
RISCO DE VIDA	10.479/2008	1º		30%, calculada sobre o valor básico inicial.
ATIVIDADE ESPECIAL	6.253/1988	64º §3º	IN 02/2015	Valor de uma FG6 - R\$ 710,70 (Caso exerça RTI acresce 50% da gratificação)
CRECHES	6.309/1998	72º		25%, calculada sobre o valor básico inicial.
INCENTIVO A QUALIDADE	11.140/2011	1º		100%, calculada sobre o valor básico inicial.
PARCELA SUS	7.579/1995	1º		Variável até 30% sobre o valor básico inicial.

Fonte: <https://transparencia.portoalegre.rs.gov.br/pessoal/composicao-remuneracao/entenda-remuneracao>. Acesso em: 13 ago. 2022.

Destaco as gratificações percebidas por órgão do qual possuem agentes de fiscalização lotados:

Quadro 13 - Gratificação por Órgão.

	SMS	DMLU	SMAMUS	SMDET	SMGOV	SMMU	SMSEG
INSALUBRIDADE	X	X	X				
PERICULOSIDADE			X				
RISCO DE VIDA				X			
ATIVIDADE ESPECIAL		X					
CRECHES	X						
INCENTIVO A QUALIDADE	X						
PARCELA SUS	X						

Fonte: Quadro 8

Não obstante, qualquer servidor convocado para prestar serviço extraordinário perceberá uma gratificação, conforme LEI 6.309/1988 Art. 56, correspondente ao valor da hora em regime normal de trabalho, acrescido de 50% (cinquenta por cento). Quando essas horas corresponderem entre as 22 horas até às 05h do dia seguinte perceberão, simultaneamente, adicional noturno de 25% sobre o valor da hora diurna em regime normal de trabalho.

A progressão funcional será realizada dentro da mesma classe de cargos sendo o início da carreira a referência A (Lei 6309/1988, Art. 28). Sua realização irá considerar os critérios de merecimento e antiguidade (tempo de serviço), aplicados vaga a vaga. Observado um intervalo de três anos de exercício na referência em que estiver situado conforme detalhado abaixo:

Quadro 14 - Progressão

TEMPO MÍNIMO	REFERÊNCIA
06 anos	A para B
12 anos	B para C
18 anos	C para D
24 anos	D para E
30 anos	E para F

Fonte: Lei 6309/1988

Por merecimento, a avaliação da capacidade técnica do servidor será através dos seguintes indicadores:

Quadro 15 - Merecimento.

Escolaridade além daquela já exigida para o cargo.
Participação em cursos, oficinas, laboratórios, projetos e programas de capacitação ou aperfeiçoamento funcional, relacionados com a área profissional do cargo ou função gratificada.
Participação em congressos, seminários, encontros, palestras, simpósios, ciclo de debates, fóruns e jornadas, relacionados com a área profissional do cargo ou função gratificada.
Participação como instrutor de cursos de desenvolvimento, oficinas, laboratórios, projetos, programas e aulas eventuais em cursos regulares.
Participação em inquéritos administrativos ou sindicâncias, grupos de trabalho, comissões ou conselhos instituídos pelo Município, todos mediante designação formal (portarias).
Participação em atividades administrativas do Orçamento Participativo, eleições de Conselheiros Tutelares e plebiscitos municipais, como mesário ou escrutinador.
Atividade de coordenação de voluntários na Copa2014.
Premiação de trabalhos, exposição de obras ou publicação de livros ou artigos relacionados com as atribuições do cargo ou função gratificada.
Representação formal do Prefeito, do Município ou de Repartições Municipais.
Aprovação em concurso público do Município para cargo de nível de escolaridade igual ou superior ao que detém.
Exercício de função gratificada.
Gerência de programa ou líder de ação do Plano Plurianual.
Atividades em coaching e preceptoria na área da Saúde.

Fonte: Progressão funcional – Biênio 2012/2014 -

http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sma/default.php?p_secao=86 Acesso em 22 de set. 2022

4.3 Mapeamento de competência

A partir das descrições das competências dos setores foram sugeridas as competências descritas na tabela abaixo especificando as dezoito competências

mapeadas separadas com suas três categorias: Gerencial, técnica e comportamental.

Corroborando com HARB (2001) e RUAS (2020) as competências gerenciais estão definidas sobre a administração e gerenciamento de pessoas com a responsabilidade do planejamento, da supervisão e da comunicação de forma que esses pressupostos atinjam o objetivo de desempenho esperado pela organização.

As competências técnicas e comportamentais, ZARIFIAN (1999) e DI PIETRO (2002), foram construídos pelo conhecimento do trabalho fiscalizatório com observação a legislação, sua autonomia na melhor avaliação possível, na responsabilidade e comunicação no trato com o bem público e no compromisso em servir o Estado na melhor forma de atuação do agente público.

Quadro 16 - Formulação de competências.

	COMPETÊNCIAS	GERENCIAL	TÉCNICA	COMPORTAMENTAL
1.1	Formular estratégias de processos e procedimentos à fiscalização, visando na solução do problema.	Planejar		
1.2	Monitorar a qualidade dos processos evitando o retrabalho.	Supervisionar		
1.3	Empenho solícito na mobilização de servidores com incentivo ao desempenho de suas funções com excelência em prol dos resultados desejados pela PMPA.	Zelo e presteza		
1.4	Orientar os servidores de forma clara, objetiva e acessível visando à reciprocidade.	Comunicação		
1.5	Gerenciar conflitos no trabalho buscando a coesão e harmonia entre os servidores.	Gestão de pessoas		
1.6	Estimular a participação dos servidores nos cursos e oficinas para o desenvolvimento da equipe.	Desenvolvimento constante		
2.1	Fazer cumprir as obrigações legais da sociedade.		Fiscalização	
2.2	Avaliar, dentro dos limites permitidos em lei, a liberdade de decisão diante do caso concreto, de tal modo que o fiscal poderá optar por uma dentre várias soluções possíveis, todas, porém, válidas perante o direito.		Discricionariedade	
2.3	Utilizar com destreza os sistemas informatizados homologados pela PMPA para o uso da fiscalização.		Sistema	
2.4	Obter resultado com o menor custo possível, mantendo a qualidade e buscando a celeridade na prestação do serviço ou no trato com os bens públicos.		Economicidade	
2.5	Organizar suas demandas diárias com estudo prévio da legislação.		Observação às legislações	
2.6	Prestar atendimento qualificado ao cidadão, procurando satisfazer às suas expectativas.		Atendimento ao público	
2.7	Permitir obter resultados idênticos a partir de origens diferentes, visando à eficácia do serviço		Aperfeiçoamento do serviço	
2.8	Redigir pareceres e relatórios, observando normas do manual de redação da PMPA.		Meticulosidade nos atos	
3.1	Honrar com seus compromissos, evitando faltas e atrasos, e que executam suas tarefas com afinco, entregando tudo dentro do prazo solicitado e com qualidade.			Assiduidade

3.2	Comportamento adequado do servidor à missão e aos limites da sua competência legal como forma de garantir a correta prestação do serviço.	Urbanidade
3.3	Servir a Administração com honestidade, procedendo no exercício das suas funções, sem aproveitar os poderes ou facilidades delas decorrentes.	Lealdade
3.4	Postura, aparência, linguagem adequadas à determinada situação social.	Apresentação pessoal

Fonte: Desenvolvimento do autor baseado nas legislações dispostas nos Quadros 6 e 7.

4.4 Percepção dos fiscais gestores

Nesta seção trago os resultados obtidos nas entrevistas individuais dos Agentes de Fiscalização gestores distintos.

A primeira questão da entrevista individual dos fiscais com experiência na gestão foi sobre quais serão os desafios à unificação da fiscalização. Das oito respostas a tivemos como maioria e prioritária a construção de procedimentos operacionais no qual abrange a qualificação e as diretrizes da fiscalização. Citado por FISCHER (2002) que a mudança de conceito da categoria deverá ser reestrutura com a definição de novos princípios, novas estratégias, políticas de fiscalização e práticas no processo de gestão.

A segunda questão foi perguntada sobre os atributos da fiscalização que são valorizados pela sociedade e como resposta foram observados pelos entrevistados que o retorno dado pela Prefeitura por intermédio da fiscalização é a eficiência de um serviço bem prestado com o retorno da informação conforme legislação vigente.

A terceira questão abordou a valorização do agente de fiscalização quanto ao seu comportamento no trabalho pelo fiscal gestor. Em comum tivemos que o conhecimento é uma questão bem valorizada, entretanto características como confiança, iniciativa, proatividade, disponibilidade e trabalho em equipe perduram como qualificador comportamental. Os saberes definidos por FLEURY e FLEURY (2006) mostra o quão importante é para o reconhecimento profissional a qualidade que agrega valor à organização e valor social dos indivíduos envolvidos.

A quarta questão aprofundou a pergunta anterior sobre o comportamento esperado do fiscal em atendimento de demanda. O cumprimento da legislação apareceu em todas as respostas e suas formas intrínsecas como urbanidade, imparcialidade e a impessoalidade.

A quinta questão aborda sobre a capacidade que o fiscal tem que ter para atingir os objetivos. O discernimento e a comunicação foram às capacidades vista pelos entrevistados como marco para alcançar os objetivos dados à fiscalização.

A sexta questão está em como é reconhecido alguém competente no trabalho. Com base nessa questão LE BOTERF (2003) infere na mobilização e a combinação de conhecimentos heterogêneos como qualificadores de competência e a afirmação de GIL (2007) que o sucesso para alcançar os objetivos está na cooperação das pessoas. As respostas obtidas nessa questão foram as mais divergentes das entrevistas que são: “Após uma conversa”, “meios que o servidor propaga o conhecimento”, “a utilização da eficiência e eficácia de maneira adequada”, “ter humildade de reconhecer onde é que ele está e, mesmo assim, está disposto a fazer alguma coisa”, “poder de improvisação”, “dividir conhecimento”, “relacionamento interpessoal” e “mostrar interessada”.

A sétima questão abordou a decisão mais difícil, como gestor, tomada em relação a outro fiscal. Tivemos questões administrativas como avaliações funcionais negativas, faltas registradas e desligamento de equipe, entretanto para 50% dos entrevistados relataram que o encaminhamento para acompanhamento funcional por indícios de transtornos de comportamento ou de função mental foram considerados a situação mais difícil devido à transposição da vida funcional. ZARIFIAN (2001) aponta para esta situação devida a quem assume a responsabilidade e acaba, de certa maneira, se envolvendo em todo o processo.

A oitava e última questão foi sobre o que pode ser melhorado na fiscalização em geral na atualidade. A isonomia salarial, melhores condições de trabalho e qualificação foram os pontos em comum abordados e a publicização dos atos fiscalizatórios juntamente com uma política de fiscalização poderão dar esses subsídios para as melhorias abordadas pelos fiscais gestores.

4.5 Codificação das respostas do questionário

O objetivo do questionário foi mensurar a percepção atual do agente de fiscalização quanto às novas competências mapeadas à unificação da categoria.

4.5.1 Perfil biográfico dos participantes da pesquisa e análises.

Obtivemos trinta respondentes do questionário com o seguinte perfil detalhado na tabela abaixo:

Tabela 1 – Perfil biográfico

	Homens	Mulheres
Gênero	66%	33%
Idade inferior a 50 anos	20%	70%
Superior completo/Pós-graduação	65%	90%
Previsão de aposentadoria até 2033	65%	20%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

A questão 8 - Apenas 20% dos entrevistados já passaram por pelo menos 2 (Duas) Secretarias/Departamentos.

A questão 9 - sobre o histórico do exercício de função de gerência - 86% dos respondentes já exercera ou exercem função gratificada na área da fiscalização.

Quanto ao quantitativo de realização de cursos oferecidos pela PMPA pelos servidores respondentes:

Tabela 2 – Participações em cursos

Participação nos cursos oferecidos pela PMPA	
Nunca	7%
Entre 1 e 5	37%
Entre 6 e 10	20%
Entre 11 e 20	13%
Acima de 20	23%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Análise: Com o retorno das repostas foi observado à prévia de aposentadoria em massa até o ano de 2033 corroborando assim com o previsto no quadro 10 - Progressão por Secretaria, devido à idade dos respondentes ser superior a 50 anos. A baixa rotatividade de lotação nas Secretarias e Departamento revela a institucionalização estanque da categoria de Agente de fiscalização o que na perspectiva de unificação possa dificultar a mudança. A categoria evoluiu educacionalmente tendo em conta os servidores possuem nível superior completo e/ou pós-graduação. A participação em cursos mesmo que básicos aos servidores da PMPA demonstra um indício de qualificação no serviço público. O que poderá acontecer caso o projeto de unificação obtenha êxito e deverá ser melhorado na categoria.

4.5.2 Levantamento das atuais e futuras competências dos Agentes de Fiscalização e análises.

Com base no mapeamento de competência proposto foram tabuladas as seguintes respostas às competências gerenciais e formulada análise.

70% dos fiscais consideram-se capazes (Muito capaz – Capaz – Medianamente capaz) das competências gerenciais. Resultado da experiência adquirida vide 86% já terem exercido a função de gestor em determinado período de sua carreira.

Tabela 3 - Competência Gerencial - Planejamento

1.1: A <u>formulação</u> de estratégias em processos fiscalizatórios.		
Capacidade	Absoluto	Relativo
Muito capaz	6	0,20
Capaz	16	0,53
Medianamente capaz	2	0,07
Pouco capaz	0	0,00
Nem um pouco capaz	1	0,03
Nunca foi solicitado para fazer	5	0,17

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Tabela 4 - Competência Gerencial - Supervisão

1.2: <u>Monitoramento</u> da qualidade dos processos de fiscalização.		
Capacidade	Absoluto	Relativo
Muito capaz	3	0,10
Capaz	15	0,50
Medianamente capaz	5	0,17
Pouco capaz	2	0,07
Nem um pouco capaz	0	0,00
Nunca foi solicitado para fazer	5	0,17

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Tabela 5 - Competência Gerencial - Comunicação

1.4: <u>Orientação</u> aos pares (agentes de fiscalização) quanto suas dúvidas pertinentes da rotina e inovações do serviço.		
Capacidade	Absoluto	Relativo
Muito capaz	4	0,13
Capaz	13	0,43
Medianamente capaz	5	0,17
Pouco capaz	2	0,07
Nem um pouco capaz	1	0,03
Nunca foi solicitado para fazer	5	0,17

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Tabela 6 - Competência Gerencial – Gestão de Pessoas

1.5: <u>Gerenciamento</u> de conflitos interno.		
Capacidade	Absoluto	Relativo

Muito capaz	3	0,10
Capaz	10	0,33
Medianamente capaz	5	0,17
Pouco capaz	1	0,03
Nem um pouco capaz	1	0,03
Nunca foi solicitado para fazer	10	0,33

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Com base no mapeamento de competência proposto foram tabuladas as seguintes respostas às competências técnicas e formulada análise: O conhecimento da legislação mostrou que 67% possuem um bom conhecimento (avançado – completo – parcial) da legislação vigente. A autonomia de decisão quanto às soluções possíveis em ação fiscal 73% responderam ter autonomia em seus atos administrativos. Referente à utilização dos sistemas, organização das demandas rotineiras, entrega de relatórios técnicos e atendimento ao público, 60% dos servidores consideram-se capazes nestas competências.

Tabela 7 - Competência Técnica - Fiscalização

2.1: Conhecimento da legislação vigente.		
Capacidade	Absoluto	Relativo
Avançado	6	0,20
Completo	6	0,20
Parcial	8	0,27
Médio	6	0,20
Básico	3	0,10
Primário	1	0,03

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Dos sistemas mais utilizados pela fiscalização – COIWEB e SEI (Sistema Eletrônico de Informações) – foram observadas as seguintes respostas:

Tabela 8 - Competência Técnica – Sistemas (específico)

2.3: Utilização dos sistemas da PMPA à fiscalização. COIWEB		
Capacidade	Absoluto	Relativo
Avançado	3	0,10
Completo	11	0,37
Parcial	5	0,17
Médio	4	0,13
Básico	1	0,03
Primário	6	0,20

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Tabela 9 - Competência Técnica – Sistemas (geral)

2.3: Utilização dos sistemas da PMPA à fiscalização. SEI		
Capacidade	Absoluto	Relativo
Avançado	5	0,17

Completo	10	0,33
Parcial	5	0,17
Médio	5	0,17
Básico	2	0,07
Primário	3	0,10

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Tabela 10 - Competência Técnica – Observação às legislações

2.5: Organizar suas demandas diárias com estudo prévio da legislação.

Capacidade	Absoluto	Relativo
Avançado	5	0,17
Completo	10	0,33
Parcial	5	0,17
Médio	5	0,17
Básico	2	0,07
Primário	3	0,10

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Tabela 11 - Competência Técnica – Atendimento ao público

2.6: Atendimento ao cidadão procurando satisfazer suas expectativas. No seu exercício atual!

Capacidade	Absoluto	Relativo
Avançado	8	0,27
Completo	11	0,37
Parcial	3	0,10
Médio	4	0,13
Básico	3	0,10
Primário	1	0,03

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Tabela 12 - Competência Técnica – Meticulosidade nos atos

2.8: Redigir relatórios oficiais

Capacidade	Absoluto	Relativo
Avançado	5	0,17
Completo	13	0,43
Parcial	1	0,03
Médio	3	0,10
Básico	4	0,13
Primário	4	0,13

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Com base no mapeamento de competência proposto foi tabulada apenas uma questão às competências comportamentais e formulada análise: Essa questão abordou uma visão de futuro e demonstra que na atualidade 50% fiscalização se vê preparada (capaz) à unificação da categoria.

Tabela 13 - Competência Comportamental – Perspectiva futura à unificação

Postura de agente de fiscalização, numa visão unificada de competências.

Capacidade	Absoluto	Relativo
Muito capaz	0	0,00

Capaz	7	0,23
Medianamente capaz	8	0,27
Pouco capaz	3	0,10
Nem um pouco capaz	10	0,33
Nunca foi solicitado para fazer	2	0,07

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

4.5.3 Aferição do grau de importância das competências mapeadas

Percepção de importância às competências gerenciais e formulada análise: O Planejamento foi considerado a competência mais importante que a gerência deve priorizar na função ficando nas duas primeiras posições. A comunicação ficou em terceira posição das competências elencadas; Zelo e presteza com a quarta e quinta posição e o desenvolvimento contínuo a última posição.

Tabela 14 - Grau de importância – Competência Gerencial

Posição	1º	2º	3º	4º	5º	6º
Planejamento	13	9	1	4	2	1
Supervisão	9	1	5	4	4	7
Zelo e presteza	3	2	4	8	9	4
Comunicação	3	6	12	5	2	2
Gestão de pessoas	1	6	5	5	8	5
Desenvolvimento contínuo	1	6	3	4	5	11

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Percepção de importância às competências técnicas e formulada análise: A fiscalização foi considerada a competência técnica mais importante; Autonomia e observação às legislações ficaram como a segunda competência mais importante; Meticulosidade nos atos em terceiro; O aperfeiçoamento do serviço ficou com a quarta posição e a Economicidade em último lugar. As outras competências ficaram dispersas as posições não demonstrando um grau confiável de importância.

Tabela 15 - Grau de importância – Competência Técnica

Posição	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º
Fiscalização	12	6	4	2	0	5	1	0
Autonomia	5	7	4	2	6	1	5	0
Domínio de sistemas	0	3	2	2	2	5	7	8
Economicidade	2	1	1	2	2	3	7	12
Observação das legislações	6	7	5	4	2	3	1	2
Atendimento ao público	2	4	3	2	6	6	4	3
Aperfeiçoamento do serviço	2	2	4	10	2	7	2	1
Meticulosidade nos atos	1	0	7	6	9	0	3	4

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Percepção de importância às competências comportamentais e formulada análise: Apesar da proximidade de importância das competências comportamentais a probidade foi considerada a competência mais importante da categoria seguida pela urbanidade; Assiduidade foi disseminada entre as posições e a Apresentação pessoal ficou na última posição.

Tabela 16 - Grau de importância – Competência Comportamental

Posição	1º	2º	3º	4º
Assiduidade	9	5	8	8
Urbanidade	8	12	7	3
Probidade	11	9	7	3
Apresentação pessoal	2	4	8	16

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Nas tabelas 3, 4, 5 e 6 (questões da categoria gerencial) foram destacados os saberes definidos por FLUERY e FLEURY (2006) sobre a visão estratégica na formulação dos processos fiscalizatórios, na mobilização das pessoas quanto ao monitoramento da qualidade dos processos, no saber comunicar-se quanto às orientações pertinentes, entretanto na tabela 6 foi constatada uma lacuna de competência a ser desenvolvido na categoria gerencial, saber como proceder. LE BOTERF(1995) observa a educação formal e experiência profissional para o gerenciamento de conflitos melhorarem o posicionamento.

Nas tabelas 7, 8, 9, 10, 11 e 12 (questões da categoria técnica) o conhecimento empírico e o conhecimento teórico despontaram nessas situações observando a educação formal e continuada como meio de desenvolvimento às lacunas encontradas na utilização dos sistemas. Os saberes pressupostos à categoria são: Saber aprender, saber agir e saber comprometer-se FLUERY e FLEURY (2006).

Na tabela 13 (questão da categoria comportamental) foi à questão mais abrangente deste trabalho revelando a prioridade para o desenvolvimento do conhecimento cognitivo para à unificação visto que demandará a educação formal e continuada e experiência social e profissional. O saber reconhecido a esta questão foi o assumir de responsabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto público para que o princípio da eficácia e da eficiência seja concreto, é imprescindível que haja empenho por parte da administração, não só de seus agentes, mas também de seus gestores. Neste sentido, a atuação administrativa deve ser comandada por pessoas compromissadas com a efetividade na prestação dos serviços públicos oferecendo condições necessárias para que a estrutura seja cada vez menos burocrática e mais moderna seguindo os princípios do modelo de gestão gerencial.

Os gestores públicos devem também promover a capacitação e motivação de seus servidores para que estes possam realizar suas atividades com agilidade e produtividade, uma vez que a falta de engajamento entre gestores e agentes acabam comprometendo os resultados esperados da gestão.

O fortalecimento institucional da fiscalização municipal e a gestão de políticas públicas da fiscalização municipal descrito no Programa POA Segura tende a modernizar a estrutura da fiscalização, conferindo maior eficácia, eficiência e transparência para o exercício do poder de polícia administrativa de competência municipal. Este trabalho acadêmico propôs à gestão um novo conceito da gestão de pessoas por competências à unificação da categoria envolvendo o planejamento e o levantamento das competências necessárias e das existentes dos servidores ativos do quadro de Agente de Fiscalização.

O programa de unificação desta categoria para atuação em linhas gerais ainda está na preparação conceitual das pessoas BERGUE (2019) vide a construção de legislação depreendendo de necessária reformulação da carreira de Agente de Fiscalização observando a descrição e especificação do cargo, revisão das tarefas oriundas de cada área contribuindo para a sua função na PMPA, atualização dos fatores de risco congênere, isonomia salarial e métodos de avaliação de desempenho. Após esse estágio, foi proposto o mapeamento de competências neste trabalho com ênfase nas competências gerenciais, técnicas e comportamentais.

Os principais resultados das entrevistas e do questionário aplicados à categoria foram vislumbrados que a competência gerencial da categoria, independentemente da unificação, compõem o conhecimento empírico e cognitivo que agregam valores sociais para o sucesso da organização. As competências

técnicas e comportamentais de modo geral foram consideradas satisfatórias sobre os conhecimentos dos procedimentos atuais da fiscalização.

O trabalho polivalente da fiscalização nesse programa, de fato, será a ampliação dos conhecimentos, das habilidades e atitudes como o estímulo para todos os níveis hierárquicos da categoria com a capacidade gerencial no desenvolvimento de estratégias, no empenho em prol dos resultados, na capacidade técnica composta pelo comprometimento e aperfeiçoamento no serviço e na postura comportamental garantindo a correta prestação do serviço público destacando a gerencialização como formas de gerir.

A habilitação dos servidores às bases do autodesenvolvimento na busca da eficiência, prontidão, seriedade, qualidade e inovação incentivando suas competências profissionais dando o sentido unificado a bem do serviço público.

Como sugestão para o desenvolvimento contínuo da fiscalização remete-se a construção de agenda periódica com seminários e palestras sobre fiscalização e legislação para progressos a cada dia dando conta das implicações impostas pelas competências da PMPA.

Como proposta para um trabalho posterior ao mapeamento de competência desenhado, considerando a devida modéstia, o próximo passo deverá ser a construção da avaliação de desempenho das competências a fim de mensurar e alcançar a proposição das competências almejadas.

Apesar deste estudo não ter o objeto de generalização dos resultados, mas sim, a proposição inicial para a promoção do desenvolvimento da gestão por competência no âmbito da fiscalização municipal de Porto Alegre acredita que as perspectivas contribuirão para o aprimoramento do programa de governo municipal e no auxílio da prática de gestores públicos em fase de implementação da gestão por competência.

REFERÊNCIAS

ASSIS, J. P. de; SOUSA, R. P.; DIAS, C. T.. Glossário de Estatística – Mossoró-RN: Ed. UFERSA, 2019.

BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. S., MOURÃO, L.; Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho. Bookman - São Paulo, 2006.

BELO HORIZONTE. Lei nº 10.308, de 11 de Novembro de 2011. Cria o cargo público efetivo de Fiscal de Atividades Urbanas e Controle Ambiental. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <https://www.cmbh.mg.gov.br/atividade-legislativa/pesquisar-legislacao/lei/10308/2011>. Acesso em: 08 mar 2023.

BELO HORIZONTE. SUBSECRETARIA DE FISCALIZAÇÃO. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/politica-urbana/fiscalizacao> Acesso em: 08 mar 2023.

BELO HORIZONTE. FISCALIZAÇÃO DE CONTROLE URBANÍSTICO E AMBIENTAL. Disponível em: [HTTPS://prefeitura.pbh.gov.br/politica-urbana/fiscalizacao/fiscalizacao-integrada](https://prefeitura.pbh.gov.br/politica-urbana/fiscalizacao/fiscalizacao-integrada) Acesso em: 08 mar 2023.

BERGUE, S. T.; Gestão estratégica de pessoas no setor público. 2. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; Gestão por competência: método, técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público – RSP, v. 56, nº2, p.179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; Mapeamento de competências: método, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 ago. 2022.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D., VILHENA, R. M.; Gestão por competência e gestão do conhecimento. 3º ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2009.

CARVALHO FILHO, J. S.; Manual de Direito Administrativo – 28ª Edição. Editora Atlas S.A. - São Paulo – 2015.

CHANLAT, J.; Por uma Antropologia nas Organizações. In: O Indivíduo nas Organizações: Dimensões Esquecidas. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

COSTA, D. L. C., MASKE, D. C., SCHROERDER, J. B. Gestão por competência e do conhecimento. Indial : UNIASSELVI, 2015.

DANTAS, F. S.. A urbanidade como dever funcional no direito administrativo brasileiro. Revista De Direito Administrativo, 2019, Volume 278, número 3, pag. 145–162. <https://doi.org/10.12660/rda.v278.2019.80833>

DE CAMARGO, E.; PEREIRA, A. A gestão do conhecimento no setor público: seus conceitos, modelos e ferramentas. Revista Teoria e Evidência Econômica, v. 23, n. 48, 8 set. 2017.

DI PIETRO, S. Z.; Direito Administrativo. São Paulo: Atlas. 2002

FERREIRA, R. R., ABBAD, G. S.; Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: Ensaio de um método prospectivo. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 14(1), jan-mar 2014, pp . 1-17. Disponível em: <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>

FISCHER, A. L.; Um resgate conceitual dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo, 2002.

FLEURY, A., FLEURY, M. T.; Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ªed., São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, MTL; FLEURY, A.; Construindo o conceito de competência. Journal of Contemporary Administration , v. 5, n. spe, pág. 183-196, 26 de agosto de 2018.

FONSECA, J. J. S.; Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FORTALEZA. Lei Complementar nº 190, de 22 de dezembro de 2014. Dispõe sobre a criação da agência de fiscalização de fortaleza e dá outras providências. Disponível em: <https://sapl.fortaleza.ce.leg.br/norma/4258> Acesso em: 08 mar 2023.

FORTALEZA. Lei Complementar nº 238, de 06 de outubro de 2017. Institui o novo plano de cargos, carreiras e salários (pccs) do município de fortaleza para os servidores do ambiente de especialidade fiscalização e dá outras providências. Disponível em: <https://sapl.fortaleza.ce.leg.br/ta/2285/text> Acesso em: 08 mar 2023.

GERHARDT, T. E, SILVEIRA, D. T.; Métodos de pesquisa. Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C.; Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. 1. Ed. - 7, reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

GUIMARÃES, T. de A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista De Administração Pública, 34(3), 125 a 140. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>

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

LE BOTERF, G.; Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3 Ed., ver. E ampl. Porto Alegre: Bookman: Artmed, 2003.

LIKERT, R. A. Technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology. v. 22, n. 140, p. 44-53, 1932.

MATTAR, F. N.; Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1996. V.1.

MENDONÇA, L.; Melo quer unificar as fiscalizações da prefeitura. PMPA, Porto Alegre, 28 de jan. de 2021. Disponível em: <https://prefeitura.poa.br/gp/noticias/melo-quer-unificar-fiscalizacoes-da-prefeitura>. Acesso em: 11 ago. 2022.

MENESES, P., ZERBINI, T., ABBAD, G; Manual de treinamento organizacional. Artmed 1ºEd. 2010.

MINAS GERAIS. Cartilha das fichas de competências técnicas dos servidores que exercem a função de controle interno. / Controladoria-Geral do Estado – 2 ed. – Belo Horizonte, 2017. 125 p. Disponível em: https://intranet.cge.mg.gov.br/phocadownload/cartilhas_diversas/pdf/cartilha_competencias_tecnicas.pdf . Acesso em: 18 set. 2022.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Política Nacional de plantas medicinais e fitoterápicos. Brasília, 2006. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_fitoterapicos.pdf . Acesso em: 18 ago. 2022.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.; Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PANTOJA, M.J., BORGES-ANDRADES J.E.; Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações. Anais do ENANPAD, Salvador, 2002.

PIRES, A. K.; et al: Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: ENAP, 2005.

PORTO ALEGRE. Lei nº 12.865, de 3 de setembro de 2021. Plano Plurianual 2022-2025. Porto Alegre, 2021. Disponível em: http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smpeo/usu_doc/ppa_2022-2025-primeira_revisao_atualizada.pdf. Acesso em: 13 ago. 2022.

PORTO ALEGRE. Lei Orgânica. Atualizada até Emenda n.º 48, de 05.05.2022. Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://legislacao.camarapoa.rs.gov.br/lei-organica/>. Acesso em: 13 ago. 2022.

PORTO ALEGRE. Lei nº 6.253, de 11 de novembro de 1988. Estabelece o plano de carreira dos funcionários do DMLU; dispõe sobre o plano de pagamento e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/p/porto-alegre/lei-ordinaria/1988/625/6253/lei-ordinaria-n-6253-1988-estabelece-o-plano-de-carreira-dos-funcionarios-do-departamento-municipal-de-limpeza-urbana-dmlu-dispoe-sobre-o-plano-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 12 ago. 2022.

PORTO ALEGRE. Lei nº 6.309, de 28 de dezembro de 1988. Estabelece o plano de carreira dos funcionários da administração centralizada do município; dispõe sobre o plano de pagamento e dá outras providências. Disponível em: http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/plano_de_carreira_lei6309.doc. Acesso em: 12 ago. 2022.

PORTO ALEGRE. Lei nº 10.479, de 2 de julho de 2008. Atribui gratificação mensal por exercício de atividades perigosas aos agentes de fiscalização lotados na SMIC. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/cgi-bin/nph-brs?u=/netahtml/sirel/simples.html&p=1&r=1&f=G&n=-DATA&d=ATOS&l=20&s1=10479>. Acesso em: 12 ago. 2022.

PORTO ALEGRE. Portal da transparência. Portal Transparência e Acesso à Informação da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Disponível em: <https://transparencia.portoalegre.rs.gov.br/>. Acesso em: 12 ago. 2022.

PORTO ALEGRE. Lei Complementar nº 133, de 31 de dezembro de 1985. Estatuto dos funcionários públicos do município de Porto Alegre. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/estatuto-do-servidor-funcionario-publico-porto-alegre-rs>. Acesso em: 08 set. 2022.

NEWMAN, J., CLARKE, J.; Gerencialismo. Educ. Real; Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012. Disponível em: http://www.ufrgs.br/edu_realidade

RABAGLIO, M. O.; Seleção por competências. São Paulo: Educador, 2001

RUAS, R. L. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL COMPETITIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO. São Paulo, ago. 1999.

SCHIKMANN, R.; Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010.

SANTOS, A. F.; Administração Pública Brasileira: O Modelo Gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 08, Vol. 04, pp. 69-85, Ago - 2018.

SILVA, V. C.; AMORIM, I. T. Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual, Orçamento Participativo e Programa de Metas: instrumentos complementares ou conflitantes? Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 3, n. 1, p. 431-452, 2012.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E.; Administração. 5º ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

ZARIFIAN, P.; Objetivo competência: por uma nova lógica/Philippe Zarifian; tradução Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P.; O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas / Philippe Zarifian; tradução Eric Roland René Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICE A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO**Prefeitura de
Porto Alegre****CARTA DE AUTORIZAÇÃO**

Eu, Lorecinda Ferreira Abrão, 520539/3, Diretora-Geral da Fiscalização – SMSEG tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa intitulada **“Fortalecimento institucional da fiscalização de Porto Alegre: A unificação de competências como política pública”** de responsabilidade do pesquisador Pablo de Moraes Paim nos setores da fiscalização na Prefeitura Municipal de Porto Alegre para o Trabalho de Conclusão de Curso de Administração na UFRGS. Para isto, será disponibilizado aos Agentes de Fiscalização da PMPA o e-mail (pablo.2102@hotmail.com) e o telefone (51 984118711) do pesquisador para obtenção do link de acesso da pesquisa on-line estruturado para mensuração da proposta do trabalho.

Porto Alegre, 07/03/2023

Lorecinda Ferreira Abrão
Diretora-Geral da Fiscalização

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) E ENTREVISTA APLICADA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa para o trabalho de conclusão de curso de Administração pela UFRGS: intitulado “FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DA FISCALIZAÇÃO DE PORTO ALEGRE: A UNIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COMO POLÍTICA PÚBLICA”. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, este documento deverá ser assinado em duas vias, sendo a primeira de guarda e confidencialidade do Pesquisador (a) responsável e a segunda ficará sob sua responsabilidade para quaisquer fins.

Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o (a) pesquisador (a) responsável PABLO DE MORAES PAIM através do telefone: (51) 984118711 ou através do e-mail pablo.paim@portoalegre.rs.gov.br

A presente pesquisa é motivada pelo PPA 2022-2025 do município de Porto Alegre que versa sobre o fortalecimento institucional da fiscalização municipal e a gestão de políticas públicas da fiscalização municipal. O objetivo desse projeto é descobrir quais as competências gerenciais, técnicas e comportamentais necessárias aos agentes de fiscalização à unificação da fiscalização. Para a coleta de dados será utilizado um questionário online encaminhados a totalidade de agentes de fiscalização na ativa (150) e entrevista individual com 8 agentes de fiscalização que foram/são gestores nos setores de fiscalização.

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, através dos meios citados acima. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____ estou de acordo em participar da pesquisa intitulada “FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DA FISCALIZAÇÃO DE PORTO ALEGRE: A UNIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COMO POLÍTICA PÚBLICA”, de forma livre e espontânea, podendo retirar a qualquer meu consentimento a qualquer momento.

_____, de _____ de 2023

Assinatura do responsável pela pesquisa

Assinatura do participante

ENTREVISTA INDIVIDUAL – APÊNDICE

Data:

Entrevistado:

1. Como fiscal e gestor quais serão os desafios à unificação da fiscalização?
2. Que atributos da fiscalização são valorizados pela sociedade?
3. Quais comportamentos no trabalho são valorizados pelo gestor agente de fiscalização?
4. Que comportamento é esperado do agente de fiscalização em atendimento de demanda?
5. Para que o fiscal consiga atingir os objetivos ele deve ser capaz de quê?
6. Como você reconhece alguém competente no trabalho?
7. Qual foi a decisão mais difícil que você já teve que tomar no trabalho como chefe imediato em relação a outro fiscal?
8. O que pode ser melhorado na fiscalização em geral? De que forma?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO

Seção 1 de 5

FISCALIZAÇÃO PORTO ALEGRE

Porto Alegre, 07 de Março de 2023.

Prezado (a) Agente de Fiscalização

Considerando o **projeto de unificação da categoria** este questionário objetiva demonstrar as competências analisadas documentalmente na legislação vigente do cargo de Agente de Fiscalização do município de Porto Alegre. Trata-se de um estudo de caso para o Trabalho de Conclusão de Curso de Administração do servidor Pablo de Moraes Paim.

Peço sua colaboração no sentido de respondê-lo. Não há respostas certas ou erradas, tampouco juízo de valores da categoria, no entanto é primordial a reflexão da sua percepção sobre as competências da categoria.

O questionário ficará aberto no prazo de 8 dias (**15/03/2023**).

Sua participação é muito importante!

Agradeço antecipadamente o seu apoio e coloco-me à disposição pelo e-mail **pablo.2102@hotmail.com** para qualquer esclarecimento necessário.

Atenciosamente,

Pablo de Moraes Paim
Agente de Fiscalização

Seção 2 de 5

QUESTIONÁRIO GERAL - Dados biográficos

Apresentação do agente de fiscalização!

Idade *

Somente números inteiros.

Texto de resposta curta

Gênero: *

Feminino

Masculino

Outros...

Escolaridade: *

- Ensino médio/técnico
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação

Data de início no cargo: *

Mês, dia, ano



Previsão de aposentadoria (somente o ano): *

Texto de resposta curta

Provimento atual: *

	DMLU	SMAMUS	SMDET	SMGOV	SMMU	SMS	SMSEG
Secretari...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quais Secretarias ou Departamentos você já foi lotado ou cedido? Quanto tempo exerceu atividade lá (anos com arredondamento pra baixo)? *

Siga o exemplo de resposta:

SMT; 6 anos
SMIC; 10 anos
SMOV; 3 anos

Texto de resposta longa

Exerce ou já exerceu função gratificada na área da fiscalização? *

- SIM
- NÃO

É associado da AAFIM (Associação dos Agentes de Fiscalização Municipal de Porto Alegre) *
?

SIM

NÃO

Já realizou cursos oferecidos pela PMPA? Quantos? *

Nunca

Entre 1 e 5

Entre 6 e 10

Entre 11 e 20

Acima de 20

Com relação a pergunta 11 (onze) cite exemplo dos cursos realizados:

Texto de resposta longa

Técnica *

A numeração não pode se repetir, portanto ordene a primeira mais importante pra você e assim sucessivamente.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Fiscaliz...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domínio...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Econom...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observa...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atendim...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aperfeiç...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meticulo...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comportamental *

A numeração não pode se repetir, portanto ordene a primeira mais importante pra você e assim sucessivamente.

	1	2	3	4
Assiduidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urbanidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Probidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apresentação pes...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>