

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VILMA APARECIDA GOUVÊA CAETANO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS:
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

CURITIBA

2016

VILMA APARECIDA GOUVÊA CAETANO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS:
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

“Projeto Técnico apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública, no curso de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Paraná”.

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

VILMA APARECIDA GOUVÊA CAETANO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS:
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Projeto Técnico apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública, no curso de Pós-graduação em Gestão Pública, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Armando João Dalla Costa
Orientador - Universidade Federal, UFPR.

Curitiba, 09 de abril de 2016.

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo Genivaldo e aos meus filhos Bianca e Gustavo, pela compreensão nas horas abdicadas em família, pelo apoio, paciência e incentivo.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelas oportunidades concedidas e vitórias alcançadas.

Aos Professores da UFPR, Marcos Wagner da Fonseca e Natalia Rese, pela compreensão e apoio recebido nos momentos difíceis da realização do curso de Graduação em Administração. Os parabênzios pela dedicação que demonstram a sua profissão.

A Secretária Municipal de Administração, do Município de Pinhais, Rosa Maria de Jesus Colombo, pela autorização quanto a realização deste projeto na instituição.

A Diretora do Departamento de Gestão de Pessoal do Município de Pinhais, Clarice Aparecida Moura de Lima, pela autorização, pelos préstimos quanto ao levantamento de dados, disponibilidade de informações e a possibilidade de concretização do projeto.

RESUMO

Este estudo aborda a questão da qualidade e eficiência da prestação de serviços públicos, desempenhado pelos servidores nas diversas esferas governamentais.

O presente projeto técnico tem a finalidade de apresentar pesquisa na área de Gestão de Pessoas, desenvolvida na Prefeitura Municipal de Pinhais, utilizando a Metodologia de Inventário Comportamental, diante do diagnóstico da estrutura e da cultura organizacional, mapeamento de cargos, funções e requisitos, adequação do quadro de funcionários, do conjunto estrutural e de equipamentos, e destaque dos valores, missão e visão da instituição.

O objetivo da pesquisa é identificar as carências e necessidades profissionais dos servidores e propor programas de treinamentos e capacitações a fim de sanar estas dificuldades, visando aprimoramento e ajuste entre a entrega de serviços e o propósito desenhado pela organização, para a prestação de serviço público de qualidade à população, e ainda de contra partida promover valorização dos servidores por meio de meritocracia conforme seu desempenho, ofertando oportunidade de ascensão profissional, financeira e intelectual.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Gestão de Pessoas. Treinamento. Desenvolvimento

ABSTRACT

This study addresses the issue of the quality and efficiency of provision of public services, played by the various governmental spheres servers.

This technical project has the purpose to present research in the area of personnel management, developed in the city of pine trees, using the methodology of behavioral inventory, on the diagnosis of the structure and organizational culture, roles, functions and mapping requirements, adequate staff, equipment and structural Assembly, and highlight the values, mission and vision of the institution.

The goal of the research is to identify the needs and requirements of professional servers and propose training programs and trainings in order to remedy these difficulties, in order to improve and adjust between service delivery and purpose designed by the Organization, for the provision of quality public service to the people, and promote the upgrading of servers match against through meritocracy as its performance, offering opportunity to professional, financial and intellectual ascent.

Keywords: Strategic Planning. People Management. Training. Development

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	13
TABELA 2 – NÚMERO DE SERVIDORES	14

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO	1
1.2 OBJETIVO GERAL	1
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.4 JUSTIFICATIVA	2
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	4
2.1 TREINAMENTO	4
2.2 DESENVOLVIMENTO	6
2.3 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	8
2.4 TREINAMENTO COMO FATOR MOTIVACIONAL	10
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA	13
3.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	13
3.2 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA	15
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA	17
4.1 PROPOSTA	17
4.2 METODOLOGIA DE INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL	17
4.3 IMPLANTAÇÃO	18
4.4 RECURSOS	19
4.5 RESULTADOS ESPERADOS	20
4.6 PREVISÃO DE RISCOS E/OU PROBLEMAS	20
4.7 MEDIDAS PREVENTIVAS E/OU CORRETIVAS	20
5 CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	22
ANEXOS	26

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O serviço público tem por finalidade atender aos interesses e necessidades essenciais da sociedade, sendo de competência da União, Estados ou Municípios.

Devem ser oferecidos de acordo com os princípios Constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e controle financeiro.

Atualmente nestas instituições públicas tem havido um considerável crescimento de capital humano, porém de profissionais que estão se lançando no mercado de trabalho em busca de estabilidade de emprego, então prestam diversos concursos à procura do órgão que traga mais benefícios, com isso permanecendo por pouco tempo nas instituições, oferecendo experiência escassa, rara paciência para adaptação e aprendizado, o que contribui para uma enorme rotatividade de pessoal.

Dessa maneira, observa-se que aplicando as ferramentas de Gestão de Pessoas na Administração Pública, elaborando um plano de treinamento e desenvolvimento para os servidores com estratégias para ampliação de conhecimentos e habilidades, buscando melhoria nas atitudes e comportamentos em relação às ações no ambiente de trabalho, a instituição terá retorno quanto à qualidade dos serviços prestados, a satisfação da população, o cumprimento de objetivos e metas e a motivação dos profissionais.

1.2 OBJETIVO GERAL

Este projeto técnico tem a finalidade de implantar programas de treinamento e desenvolvimento para os servidores públicos da Prefeitura Municipal de Pinhais, visando atingir as metas organizacionais alinhadas ao crescimento profissional.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com a elaboração destes programas de treinamento, espera-se alcançar a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados á população.

Para tanto, será realizado levantamento de competências laborais e diagnóstico da instituição, para adequação de cargos, funções e quantitativo de pessoal correspondente às atividades necessárias, gerando racionalização dos gastos públicos, proporcionando ainda a valorização profissional do servidor.

1.4 JUSTIFICATIVA

Os programas de capacitação precisam ser planejados de acordo com os princípios e metas organizacionais, objetivando a melhoria dos processos, mas também o desenvolvimento das habilidades técnicas e comportamentais do indivíduo, buscando suas necessidades de aprendizado, suas motivações, suas dificuldades, entre outros anseios que definem sua atuação e influenciam diretamente no seu desempenho e sucessivamente na sua produtividade (GIL, 2001).

Sendo assim, após a coleta e registro das informações institucionais, estruturais e profissionais, será elaborada proposta de desenvolvimento para os servidores do Município de Pinhais, por meio de programas capacitações e treinamentos, conforme a lacuna (*GAP*) de qualificação apresentada entre o perfil do servidor e o propósito desejado pela instituição, visando alcançar os objetivos de qualidade na prestação de serviços públicos á população, vinculados ao cumprimento dos princípios constitucionais, e propondo ainda a valorização profissional, oportunizando o desenvolvimento na carreira com promoções. Este projeto ainda pretende por meio de planejamento estratégico de treinamento e gestão de pessoas, a retenção de talentos e racionalização de gastos públicos.

Na visão de Andrade & Santos (2004), o treinamento tem elevada importância para a melhoria da qualidade, além disso, defendem que na Era do Conhecimento é o fator crucial do sucesso organizacional. Já para Bruno-Faria & Brandão (2003), o desenvolvimento de pessoas faz referência ao refinamento das competências disponíveis na instituição, podendo ocorrer por meio de investimentos

em pesquisas no plano organizacional com ou por meio de treinamentos no plano individual.

Para as organizações que almejam manter seu lugar no mercado e pretender aumentar a produtividade, o treinamento é relevante, além de ser um fator de autossatisfação para o colaborador, causando também influencia motivacional. (CARVALHO & NASCIMENTO, 2002).

Conforme mencionado pelos escritores acima em suas literaturas, o aperfeiçoamento é de extrema importância para a valorização e desenvolvimento do colaborador e destarte para o sucesso da organização, proporcionando motivação e qualidade de vida no trabalho, propiciando ainda um ambiente mais agradável, harmonioso e produtivo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Alguns programas de treinamento visam transmitir informações referentes à organização, suas políticas, normas e procedimentos, bem como sua missão, visão e valores, outras se concentram em desenvolver habilidades e comportamentos nas pessoas e capacitá-las para melhorar seu trabalho.

Segundo Chiavenato (2009) treinamento é uma metodologia educacional de curto prazo, aplicado de modo sistemático e organizado, diante disto, para que possa conduzir o desenvolvimento organizacional tem necessidade de um planejamento bem preparado que venha garantir o alcance eficaz dos objetivos a que se propõe.

2.1 TREINAMENTO

O treinamento em si não garante que o que foi aprendido produza impacto relevante e duradouro no ambiente de trabalho. CAMÕES & PANTOJA, 2009, compreendem que há uma ligação positiva entre o suporte psicossocial recebido pelo profissional e o impacto do treinamento no trabalho.

Já Abbad et al. (2006) alegam ser essencial à adoção de estratégias de gestão após o treinamento, para avaliação se houve realmente o absorvimento das habilidades instruídas e se o ambiente foi acolhedor, sem restrição, para não gerar desmotivação, o que prejudica a aprendizagem e a aquisição de novas competências.

Muitos dos problemas de desempenho nas organizações não estão vinculados à carência de treinamento, segundo Abbad et al. (2006), até porque os colaboradores podem já ter essas competências necessárias para a atividade, estão ligados a ausência de condições para utilizá-las, por falta de apoio operacional, gerencial ou administrativo.

Segundo a linha de pensamento dos autores Carvalho & Nascimento (2002), vemos que defendem que o treinamento é um conjunto de práticas adotadas pelas organizações para transmitir aos funcionários habilidades, conhecimentos e atitudes indispensáveis para o desenvolvimento do trabalho.

Por meio do treinamento, ocorre uma melhora na qualidade de vida do funcionário em relação ao autodesenvolvimento e autoconfiança, suavizando o estresse, as frustrações e conflitos, majorando a satisfação com o cargo e o reconhecimento profissional (KATO & ALESSI, 2006).

Um programa de treinamento bem estruturado traz diversos benefícios à organização, mas para alcançar a fase de execução depende de um estudo bem detalhado e da autorização da alta gestão, com o convencimento de que tais eventos de aperfeiçoamento valerão os recursos movimentados, além do que é imprescindível a sensibilização junto aos funcionários, para que percebam a importância do desenvolvimento de novas capacidades para o desempenho de suas tarefas.

O Programa trará mais vantagem se planejado após análise do ambiente organizacional, com a coleta de informações do comportamento dos funcionários ante as mudanças desejadas pelos gestores, e com a implantação de forma gradativa e de modo a respeitar as características e particularidades da empresa, minimizando possibilidades de insucessos, desperdício de recursos e insatisfação de ambas as partes.

O conteúdo do treinamento pode submeter quatro tipos de mudança de comportamento, diante do conceito de Chiavenato (1999): a transmissão de informações, o desenvolvimento de habilidades, o desenvolvimento ou modificação de atitudes e o desenvolvimento de conceitos, podendo ser utilizados separadamente ou conjuntamente, tendo como objetivos principais a preparação pessoal para execução imediata de diversas tarefas do cargo, proporcionar oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada e mudança de atitude das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerenciamento.

Vargas (1996, p. 126) considera que:

[...] treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

E conforme Chiavenato (1999a, p.294),

[...] a conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido estendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosos. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Nos anos 70, por força da concorrência e da acelerada evolução tecnológica, a eficácia dos negócios passou a depender consecutivamente de atualização e aprendizagem do que de comando gerencial, comenta Argyris (1992 apud BOOG, 1999, p. 18). Assim a formação profissional deu um salto qualitativo ao tornar-se alternativa para a o posto gerencial na cadeia comercial, tornando o aperfeiçoamento meta essencial para o sucesso nos negócios.

Burrell e Morgan (1979 apud BOOG, 1999, p.18) observam:

O crescente volume de investimentos requerido por esses programas e o caráter de resultados de médio prazo transformou o treinamento numa atividade de alto risco. É difícil manter na empresa pessoas mais competentes, são frequentes questionamentos epistemológicos na literatura e os modismos que propiciavam até embaraços significativos a várias metodologias e abordagens de formação, deixando o administrador inseguro em relação a qual caminho seguir.

2.2 DESENVOLVIMENTO

Considera-se o desenvolvimento uma forma de aperfeiçoamento pessoal que incide em aprimoramento do conhecimento e das habilidades. Alguns autores afirmam que o desenvolvimento de um funcionário é a capacidade desse de acumular conhecimentos e informações satisfatórias para o desempenho de sua função atual, ou outras ocupações que lhes serão conferidas. Nadler (1984)

diferencia "treinamento" de "educação" de "desenvolvimento", conceituando-os da seguinte maneira:

- Treinamento é uma aprendizagem relacionada à tarefa atual do empregado.

- Educação seria a aprendizagem que aponta a preparação do indivíduo para uma tarefa futura, já identificada.

- Desenvolvimento é a aprendizagem adquirida para o crescimento do indivíduo, mas não relacionada a uma tarefa presente (ou futura).

O conceito de desenvolvimento é mais abrangente, refere-se às ações organizacionais de estímulo ao crescimento pessoal.

Treinamento e desenvolvimento não é a mesma coisa, embora possam utilizar técnicas em comum, tem objetivos distintos. Marras (2002). Destaca ainda que o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento proporciona visão macro do evento, dando preparo para performances mais consistentes e a extenso prazo, logo para Dutra (2006), o desenvolvimento se depara a preparação de maior complexidade.

Stoner e Freeman (2009) tratam treinamento como sendo o programa voltado a corrigir e melhorar as atividades desenvolvidas no cotidiano, e desenvolvimento o programa destinado a capacitar os funcionários para realização de atividades futuras com elevação de grau de conhecimento. Milkovich e Boudreau (2010) concordam que o treinamento tem a finalidade de adequar os atributos dos colaboradores as exigências de suas funções por meio de processo sistemático que agregue conceitos, habilidades, regras e atitudes, e o desenvolvimento é voltado para a carreira, outras funções e experiências, aprimoramento de competências e motivação intelectual da organização.

Por sua vez, Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p.167) afirmam que:

[...] treinamento está interligado à educação, na medida em que treinar implica despertar dons, aptidões e capacidades que, na maioria das vezes encontram-se latentes. Isso significa que tais características são inerentes ao ser humano.

Vários escritores ressaltam a importância de definição dos conceitos de treinamento e desenvolvimento, contudo não apresentam diversidade marcante entre os temas mantendo suas teorias coesas.

Chiavenato (1999) também afirma haver diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, remetendo a disparidade ao fator temporal, relacionando o treinamento ao curto prazo, focado no cargo e desempenho atual e o desenvolvimento focado a longo prazo para o inculcar em capacidades e habilidades a serem desempenhadas em um cargo que futuramente possa ocupar.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) atribuem ao treinamento uma função mais operacional e ao desenvolvimento uma visão mais estratégica.

Uma das principais atividades de uma empresa é o treinamento, e deve ser ministrado tanto para os funcionários novos para aprender como a empresa funciona e como deve executar seu trabalho como para os mais experientes com objetivo de manter-se atualizado. Spector (2006). O escritor baliza as etapas de um treinamento dinâmico:

Para que os programas de treinamento das organizações sejam eficazes, cinco etapas são necessárias: a primeira delas é a avaliação das necessidades, que é conduzida para determinar quem precisa de treinamento e de que tipo. A segunda é a definição dos objetivos do treinamento e a terceira do projeto deste treinamento. A quarta etapa é a aplicação do treinamento aos funcionários, e, por fim, a última etapa é a avaliação do treinamento efetuado, para a certificação de que os objetivos previamente propostos foram atingidos (SPECTOR, 2006, p. 172/173).

Segundo Chiavenato (2004, p.158):

Desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. E uma aptidão permite uma formidável ampliação da competência profissional de cada pessoa. A aptidão para o desenvolvimento pode e deve ser incrementada para o proveito de ambas as partes: pessoas e empresa. O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A administração pública, ao contrário das empresas privadas, normalmente não lida com as exigências de mercado, diante disto acabam deixando o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, em segundo plano.

Isso pode derivar na má qualidade dos serviços e na ausência de funcionários capacitados, situação que gera deficiência da qualificação do quadro de pessoal dos órgãos públicos, muitas vezes originando também desperdício de recursos técnicos, financeiros e humanos, ocasionando aumento dos custos operacionais e queda da qualidade dos serviços prestados à comunidade (MELO, 2010).

(CÔRREA, 2006), nos diz que não se pode abstrair o treinamento nas instituições públicas, só pelo fato de contarem com o concurso público como ferramenta de recrutamento e seleção para admissão, pois se trata de avaliação de aptidão teórica e técnica, já as habilidades comportamentais serão conhecidas durante o desempenho de suas funções principalmente no período do estágio probatório.

Como já mencionado na exposição deste estudo, existem várias terminologias semelhantes quanto a treinamento e desenvolvimento, o pensamento de Sampaio & Tavares (2001) segue a metodologia tradicional: quando a empresa oferece “treinamento” está voltada mais diretamente às atividades do cargo, quando usa o termo “desenvolvimento”, está preocupada com a carreira profissional de seu colaborador, e quando utiliza “educação profissional”, envolve as ações de conhecimentos e formação para a vida e a cidadania.

As instituições públicas que almejam desempenhar seu papel social de forma eficaz necessitam ter em seu quadro pessoal, funcionários comprometidos na busca constante de aprendizado, que tenha a consciência do significado real de ser servidor público e de sua função para com a sociedade. Também é indispensável que os gestores pensem no treinamento como atividade de gestão estratégica.

T & D deve encontrar sua identidade em RH, visto este como uma estratégia de desenvolvimento, atuando o Treinamento, então como instrumento de criação. É vital, nos dias atuais, que o T & D resgate sua essência invariável. Os profissionais da área devem atuar no sentido de modelar seu trabalho na criação de uma cultura organizacional, o que é muito mais do que a simples realização de cursos. [...] Em suma: encontrar identidade de T & D é a reação ao empirismo, às generalizações e aos modismos perigosos (MILIONI, 2005, p. 47).

A estruturação de um setor de treinamento engajado e norteado para os objetivos da cultura organizacional exige planejamento e investimento, e sem dúvida esforço de ambas as partes, instituição e servidor.

As Instituições Públicas, sem dúvidas, precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, prontas a aprender novos procedimentos com agilidade. Precisam ainda, ser coerentes com as aspirações das pessoas por auto-respeito e auto-realização, possibilitando uma maior consciência profissional e meios para o resgate da auto-estima. Da mesma forma, precisam racionalizar atividades e buscar formas criativas de agir. (MOREIRA & COSTA, 2005, p. 1662).

No serviço público o treinamento em geral, é associado a outras políticas para o desenvolvimento dos profissionais, como por exemplo, para a ascensão funcional na carreira por meio de promoções, e muitas vezes podem estar sendo aplicado indiscriminadamente, não atingindo às necessidades específicas de cada unidade administrativa ou operacional para a melhoria dos serviços prestados pelos servidores nelas lotados, ocasionando a realização de cursos que não contribuem para a efetiva aplicação na sua função e geração de resultados (MAGALHÃES et al, 2006).

2.4 TREINAMENTO COMO FATOR MOTIVACIONAL

O projeto de planejamento de treinamento e desenvolvimento visa identificar falhas e indicar alternativas que proporcionem melhorias nos procedimentos. Este projeto demonstra seu grau de importância mantendo um elo entre as dimensões do conhecimento, valorização e desempenho.

Para que se tenha sucesso a equipe de planejamento tem que ser capacitada e tem que estar aberta para mudança, pois estes serão os disseminadores da proposta e peças chave para a implantação.

Motivação é um método de leva um indivíduo ou um grupo, com suas necessidades distintas, a alcançar os objetivos da organização, enquanto tenta também alcançar os objetivos pessoais. Sobral e Peci (2008, p. 207) descrevem o conceito de motivação como:

[...] a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionadas pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual.

O colaborador é impulsionado pela motivação em direciona ao comportamento de busca de satisfação de uma determinada necessidade. Hersey e Blanchard (1986) afirmam que as pessoas se diferenciam tanto pela capacidade própria de cada uma, como pela motivação, que depende da intensidade e pode ser consciente ou inconsciente.

Com esse olhar as empresas se dedicam a alinhar os objetivos organizacionais aos dos colaboradores. Para Fiorelli (2003, p. 100) a motivação acontece quando "[...] as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores". No cenário atual, a era da informação, as empresas estão mais conscientizadas da importância do fator humano, e da necessidade da valorização, Knapik (2011) analisa que a administração moderna considera as pessoas como não mais como ferramenta produtiva.

A partir dessa constatação avistamos treinamento como fator motivacional, compreendendo a percepção de valorização do colaborador quando recebe um treinamento.

A organização ao aderir esta visão com o colaborador cria uma "via de mão dupla", onde necessidades e objetivos se alinham.

Moscovici (1997, p.81) diz que:

essa nova concepção revela preocupação com o aspecto humano nas organizações, que, hoje, tem aumentado, e a consequência desde fato é um maior comprometimento dos colaboradores com as empresas em virtude da relação de "ganha-ganha" - a empresa pode ganhar em produtividade, qualidade e participação no mercado e fidelidade, e os colaboradores, em desenvolvimento e satisfação profissional.

DeCenzo e Robbins (2001, p.189) creditam e atrelam o papel das recompensas a motivação e afirmam "[...] as pessoas procuram constantemente retornos por seus esforços. Esperam que um bom desempenho no emprego leve à consecução de seus objetivos ou necessidades individuais".

Tanto Bergamini (2002) quanto Chiavenato (1997) assumem posicionamento particular, protegem que a motivação está reprimida dentro das pessoas e pode ser amplamente influenciada por meios internos ou externos, já Bergamini (2002, p. 65) considera os estudos mais recentes referente a motivação humana e considera ser

um processo que leva o indivíduo a movimentar a sinergia já existente em seu interior.

Chiavenato (1997, p. 165) defende “a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho, pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”.

Bergamini (2002, p. 63) considera que a verdadeira motivação não decorre de fatores externos e sim de necessidades interiores.

É com este foco que a organização procura alinhar os objetivos organizacionais aos profissionais. Segundo Moscovici (1997) estabelece uma relação de "ganha - ganha" satisfazendo as necessidades de ambos.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O trabalho foi desenvolvido no Município de Pinhais, localizado na Região Metropolitana de Curitiba, sendo delimitado também pelos municípios de Colombo, Piraquara, São José dos Pinhais e Quatro Barras.

Conforme o Instituto Brasileiro de Geologia e Estatística (IBGE-2010), abrange uma população estimada de 117.008 mil habitantes e conta com um elevado número de empresas que atuam em diversos seguimentos, tendo como referência o Autódromo Internacional de Curitiba e o Centro de Convenções Expo trade, classificando a cidade em termos econômicos na 12ª economia do estado do Paraná.

Pinhais era um distrito do Município de Piraquara, e no ano de 1991 diante do interesse da população foi realizado um plebiscito ocorrendo a emancipação política e a criação do município em 20/03/1992.

A estrutura organizacional da administração pública de Pinhais compõe-se de 13 (treze) órgãos, segundo (TABELA 1) e demonstrativo do organograma detalhado das unidades no anexo.

TABELA 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ÓRGÃO	SIGLA
Secretaria Municipal de Administração	SEMAD
Secretaria Municipal de Assistência Social	SEMAS
Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer	SEMEL
Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico	SEMDE
Secretaria Municipal de Educação	SEMED
Secretaria Municipal de Finanças	SEFIN
Secretaria Municipal de Governo	SEGOV
Secretaria Municipal de Meio Ambiente	SEMMA
Secretaria Municipal de Obras Públicas	SEMOP
Secretaria Municipal de Saúde	SEMSA
Secretaria Municipal de Urbanismo	SEMUR
Controladoria Geral do Município	CGM
Procuradoria Geral do Município	PROGE

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoal/2016

A Prefeitura conta atualmente com cerca de 3000 (três mil) servidores públicos conforme (TABELA 2), atuantes em diversas áreas e de todos os níveis de escolaridade, sendo os cargos ocupados por servidores efetivos, comissionados, estagiários e celetistas.

TABELA 2 – NÚMERO DE SERVIDORES

TIPO DE CONTRATO	Nº DE SERVIDORES
Efetivo	2.370
Comissionado	123
Estagiário	278
CLT	148
PSS	42
TOTAL	2.961

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoal/2016

A unidade administrativa responsável pelo treinamento e desenvolvimento dos servidores do município é a Gerência de Seleção e Desenvolvimento – GESED, que se encontra na estrutura do Departamento de Gestão de Pessoal, contido no organograma da Secretaria Municipal de Administração, sendo regulamentada pelo Decreto nº 2739/2012.

Os estudos para o desenvolvimento deste projeto se fundamentaram nas legislações municipais afetas ao assunto, descritas abaixo:

- Lei nº 1398, de 23/05/2013–Dispõe sobre o Plano Plurianual do Município de Pinhais para o Período de 2014 a 2017.

- Lei nº 1664, de 06/07/2015–Dispõe sobre as Diretrizes para a Elaboração e Execução da Lei Orçamentária Anual para o Exercício Financeiro de 2016 e dá outras providências.

- Lei nº 1697, de 10/12/2015–Estima a receita e fixa a despesa do Município para o Exercício Financeiro de 2016.

- Lei nº 1224, de 05/09/2011 - Estabelece o Regime Jurídico Único e o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Pinhais.

- Lei nº 1225, de 05/09/2011 - Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores Públicos do Quadro Geral da Administração Direta Municipal de Pinhais.

- Lei nº 1063, de 29/12/2009 - Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Magistério Público Municipal de Pinhais.
- Decreto nº 658, de 08/03/2004 - Institui a Política Municipal de Capacitação dos Servidores da Administração Pública Municipal Direta e Autárquica.
- Decreto nº 660, de 08/03/2004 - Dispõe sobre o Programa de Capacitação dos Servidores do Município de Pinhais e Regulamenta o Plano Anual de Capacitação - PAC.
- Decreto nº 661, de 08/03/2004 – Regulamenta o Benefício Capacitação.
- Decreto nº 113, de 31/08/2005 - Cria e Regulamenta as Atividades e Atribuições da Comissão de Capacitação e Avaliação de Desempenho.
- Decreto nº 2692, de 28/03/2012 - Regulamenta o Processo de Promoção dos Integrantes do Quadro Geral dos Servidores Municipais.
- Decreto nº 989, de 21/02/2014 - Regulamenta o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores Estáveis.
- Decreto nº 990, de 21/02/2014 - Regulamenta o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores Efetivos em Estágio Probatório.
- Decreto nº 2351, de 07/12/2015 - Regulamenta o Processo de Promoção e Progressão dos Profissionais do Magistério.

3.2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Nos últimos anos a oferta de ensino superior e subsequente teve um avanço enorme em decorrência do ensino à distância e o acesso à informação por meio da era digital, com isto o nível de concorrência nos concursos para cargos públicos também se elevaram surgindo um grupo de pessoas denominado, concurseiros, que participam de diversos processos de seleção para vagas públicas, à procura do melhor salário e dos melhores benefícios, com isto não permanecem no cargo por muito tempo, ocasionando rotatividade de pessoal gerando um grande prejuízo a administração que se mantém por longo tempo com servidores novos e inexperientes para as funções, depreciando os serviços e atendimentos ofertados aos cidadãos.

Observa-se também que alguns servidores não tem o devido comprometimento com o proposito da missão das instituições públicas, que é o bem servir a população. Para que se tenha melhoria neste aspecto é preciso o desenvolvimento das habilidades profissionais e comportamentais dos servidores alinhados as metas da organização, por meio de cursos, capacitações e treinamentos.

A maioria dos órgãos públicos proporciona ascensão funcional na carreira levando em conta qualificações adquiridas como escolaridade e aperfeiçoamento, apresentando modelos diversos de Plano de Carreira com critérios e percentuais remuneratórios, sendo assim estas elevações devem estar vinculadas não somente a realização destes mas também a sua aplicabilidade no desempenho das atividades e no comportamento profissional, atrelando ainda ao alcance de metas da instituição.

Diante disto, observa-se que o serviço público apresenta um grande problema que atalha o seu principal objetivo, o de servir a população com excelência, que é um capital de recursos humanos inabilitado e descomprometido, que não conhece as rotinas de trabalho e a cultura organizacional e suas metas.

Sendo assim, o presente estudo propõe a elaboração de um projeto de treinamento profissional e institucional, visando o desenvolvimento de ações a fim de sanar essas dificuldades.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA

4.1 PROPOSTA

Realização de diagnóstico da instituição para identificação de sua cultura e do papel organizacional, mapeamento dos cargos e descrição das funções, utilizando a Metodologia de Inventário Comportamental, Leme 2005.

Após a coleta dos dados, mensurar o resultado e elaborar um projeto de Gestão por Competências, para otimização do número adequado de servidores para cada setor e atividade, arrolamento das habilidades e requisitos para o desempenho das funções, levantamento da efetividade de entrega dos serviços, identificação das necessidades de treinamento, avaliação do desempenho dos servidores para ascensão funcional mediante a concretização de suas competências.

4.2 METODOLOGIA DE INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL

A metodologia para o Inventário Comportamental com foco para o Mapeamento de Competências é desenvolvida de maneira muito simples, participativa, independente do porte da empresa e com custo de investimento baixo.

Permite o levantamento dos indicadores de competências organizacionais, competências de cada função, competências comportamentais dos colaboradores, utilizando escala de mensuração comportamental lógica e com comprovação matemática, que resultara no plano de desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, atrelados a Missão, Visão, Valores e Estratégias da organização.

A Gestão por Competência é um “processo que conduz os colaboradores a atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais” (LEME, 2005).

4.3 IMPLANTAÇÃO

O diagnóstico organizacional será consolidado primeiramente com um projeto piloto no Departamento de Gestão de Pessoal, para análise da aplicabilidade da metodologia, bem como a verificação de necessidade de ajustes. Este levantamento será realizado em 4 (quatro) etapas, conforme segue:

ETAPA 1

Confecção dos descritivos da organização/cargo/função:

- a. Identificação da organização;
- b. Identificação dos cargos/função;
- c. Coleta do descritivo de atividades dos cargos/funções;
- d. Consolidação e montagem das descrições, considerando setores/cargos/funções;
- e. Identificação das competências técnicas das descrições;
- f. Classificação das competências técnicas, por níveis, considerando a escala de proficiência aplicada ao inventário técnico.

ETAPA 2

Realização do mapeamento e avaliação de competências comportamentais:

- a. Apresentação do procedimento de coleta de indicadores para os gestores;
- b. Apresentação do procedimento de coleta de indicadores comportamentais para os servidores;
- c. Consolidação de competências pela Metodologia do Inventário Comportamental;
- d. Reunião com os gestores para de validação do Inventário Comportamental;
- e. Orientação aos gestores sobre o Mapeamento das Competências Comportamentais das funções;
- f. Coleta do Mapeamento das Competências Comportamentais das funções;
- g. Identificação de Avaliados e Avaliadores;

- h. Sensibilização dos gestores e servidores para realização da Avaliação de Competências Comportamentais e Técnicas;
- i. Coleta da Avaliação Comportamental;
- j. Coleta da Avaliação Técnica;
- k. Geração, análise e interpretação dos relatórios;
- l. Orientação dos gestores para Dar e Receber *Feedback* pela Metodologia do Inventário comportamental;
- m. Orientação dos servidores para Receber *Feedback* pela Metodologia do Inventário comportamental.

ETAPA 3

Planejamento e realização do Programa de Capacitação:

- a. Identificação das lacunas (*Gaps*), de habilidades e competências exibidas nos relatórios para cada cargo/função;
- b. Elaboração de Plano de Capacitação para os *Gaps* apresentados;
- c. Realização dos treinamentos propostos;
- d. Levantamento da aplicação do treinamento nas funções;

ETAPA 4

Desenvolvimento Funcional:

- a. Análise e relatórios dos resultados das avaliações;
- b. Análise e relatório dos treinamentos realizados e melhoria de *Gaps*;
- c. Realização de promoção funcional a partir dos resultados atingidos;

4.4 RECURSOS

Para a implantação do projeto serão necessários os seguintes recursos:

- disponibilidade de local para as reuniões;
- equipamentos de informática;
- materiais de expediente;

- disponibilidade de tempo dos servidores e gestores para realização dos levantamentos das informações necessárias, para participação nas reuniões de orientação e nos treinamentos;
- colaboração efetiva dos servidores do Departamento de Gestão de Pessoal e Gestores no preenchimento das avaliações;
- recursos financeiros para custear os treinamentos e promoções.

4.5 RESULTADOS ESPERADOS

Este trabalho pretende extrair informações quanto a composição estrutural e cultural da organização, para diagnosticar as competências e habilidades desejáveis no desempenho dos servidores, visando a eficácia dos serviços públicos prestados elencados ao desenvolvimento profissional dos colaboradores.

4.6 PREVISÃO DE RISCOS E/OU PROBLEMAS

A elaboração e implantação deste projeto podem ter alguns problemas como fatores de risco, sendo o prazo de execução do cronograma programado e a coleta equivocada ou incompleta das informações diagnósticas.

4.7 MEDIDAS PREVENTIVAS E/OU CORRETIVAS

Considerando os possíveis fatores de risco, será adotado como medida preventiva no levantamento das informações diagnósticas, a utilização de questionário detalhado e de fácil compreensão para preenchimento dos dados e para a execução no prazo será elaborado cronograma, distribuído de forma heterogênea. Ambas as medidas preventivas contarão com acompanhamento para que resultem nos seus objetivos.

5 CONCLUSÃO

A proposta apresentada neste estudo tem a finalidade de contribuir com a Administração Pública, quanto à melhoria das ações e da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público, racionalização e efetividade dos gastos e valorização do servidor público por meio de capacitação e ascensão funcional.

Para tanto sugere a elaboração e implantação de um planejamento estratégico de 4 (quatro) etapas, que contempla o diagnóstico institucional, avaliação das habilidades e competências, proposta de treinamentos que visam a melhorias dos resultados negativos apresentados e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos.

Desta forma, além de alcançar seu principal objetivo que é o de atender aos interesses e necessidades da população, estabelecerá uma relação de "ganha - ganha" com seus colaboradores, atendendo as necessidades de ambos os lados.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; FREITAS, I.; PILLATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: Borges Andrade, J.; Abbad, G.; Mourão, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ANDRADE, M.; Santos, A. **Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, Natal, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOOG, Gustavo Gruneberg. *Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos*. In: _____. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.

BRUNO-Faria, M.; BRANDÃO, H. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. In: **Revista de Administração Contemporânea**. 7. 2003.

CAMÕES, M.; PANTOJA, M. Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública. In: XXXIII EnANPAD. Rio de Janeiro: **ANPAD**, 2009. CD-ROM.

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. T&D estratégicos. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. Manual oficial da ABTD. 3. ed. Atual. eampl. São Paulo: Makron Books, 1999.

CARVALHO, A.; NASCIMENTO, L. **Administração de recursos humanos**. 1. São Paulo: Pioneira, 2002.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, OziléiaClen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idelbrando. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: Como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta: 4ed. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

CORRÊA, E. **Gestão de pessoas ou gestão de batatas?** A dura realidade de lidar com gente. <http://www.sindireceita.org.br>.

DE CENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DESSLER, Gary. Human Resource Manegment.In: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 295.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. 4. ed. São Paulo: E.P.U, 1986.

HISTÓRICO DO MUNICÍPIO. **Site da Prefeitura Municipal de Pinhais**. <http://www.pinhais.pr.gov.br>.

KATO, J.; ALESSI, H. **Qualidade profissional**: a importância de se investir em pessoas. 2006. <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/1206/1152>.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2011.

LEGISLAÇÕES. **Site da Prefeitura Municipal de Pinhais**.
<https://leismunicipais.com.br/prefeitura/pr/pinhais>

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para renumeração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MAGALHÃES, E.; OLIVEIRA, A.; ABREU, S.; MAGALHÃES, E. Política de Treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da instituição. In: **XXX EnANPAD**. Salvador: ANPAD, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5 ed. São Paulo, SP: Futura, 2002.

MELO, E. **Gestão de Pessoas nos órgãos públicos**. 2010.
<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-depessoas-nos-orgaos-publicos/38019/>.

MILIONI, B. **Indicadores para gestão de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: ABTD, 2005.

MILKOVICH, George T. / BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, E.; COSTA, S. Determinação de fatores que influenciam a gestão do conhecimento: estudo de caso no serviço público. **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio Grande do Sul: ENEP, 2005.

MOSCOVICI, F. **Razão e emoção: a inteligência emocional em questão**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York, Wiley, 1ª ed., 1984.p.1.1-1A7.

NADLER, Leonard. Human Resource Development. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 323.

SAMPAIO, J.; TAVARES, K.. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, 5, 2001.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

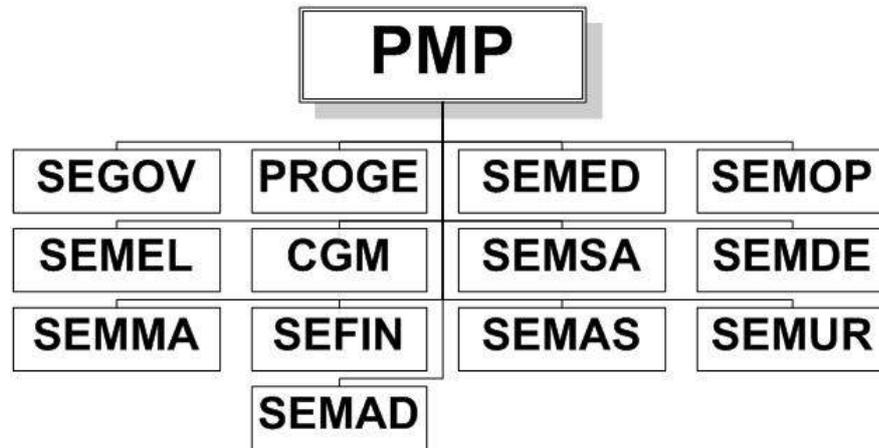
SPECTOR, Paul. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002

VARGAS, M. R. M.(1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, 31(2), 126-136.

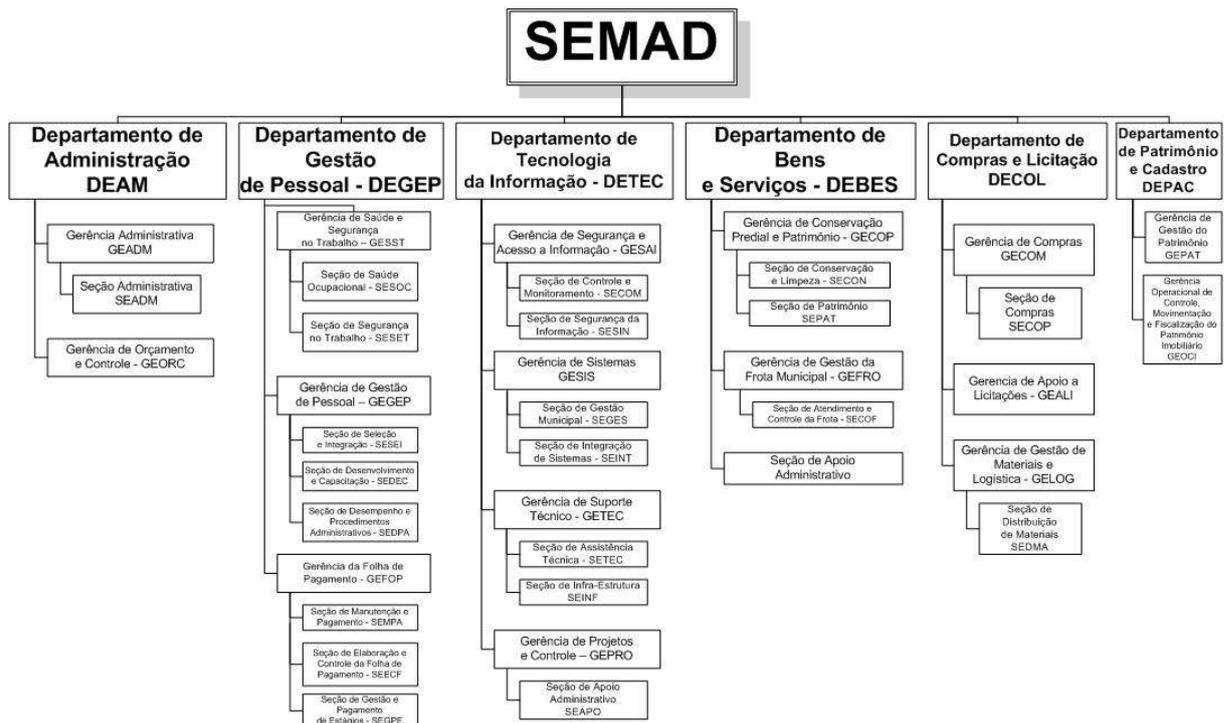
ANEXOS

ORGANOGRAMA

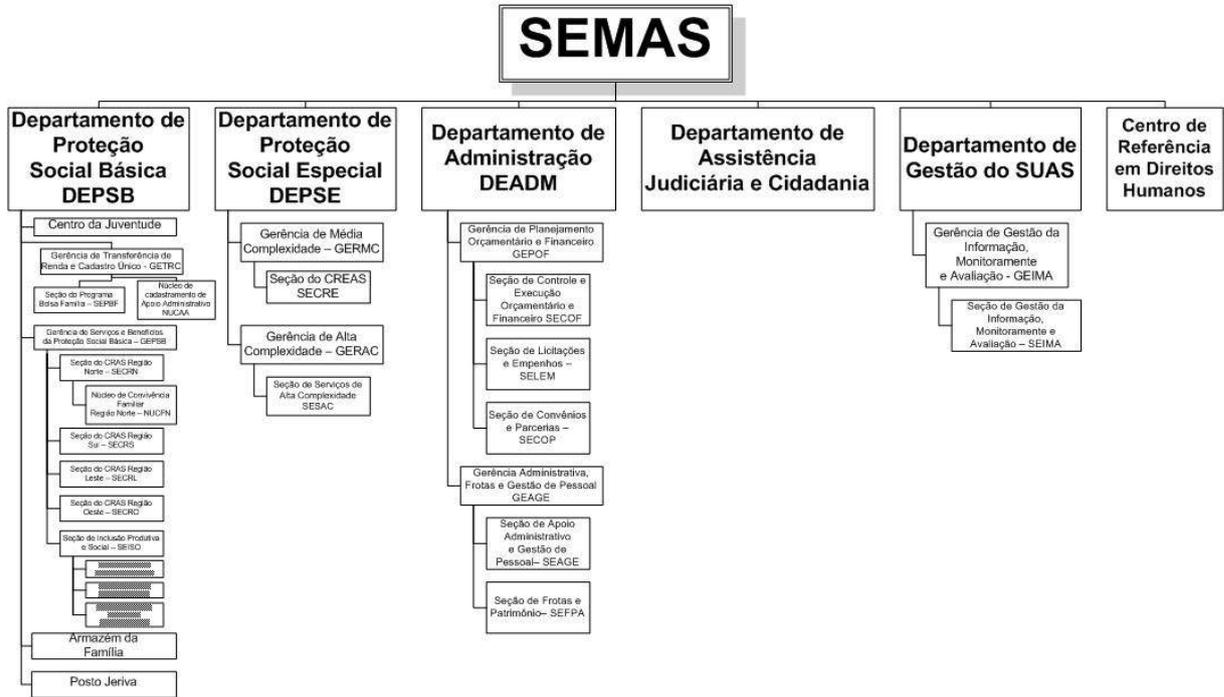
Prefeitura Municipal de Pinhais



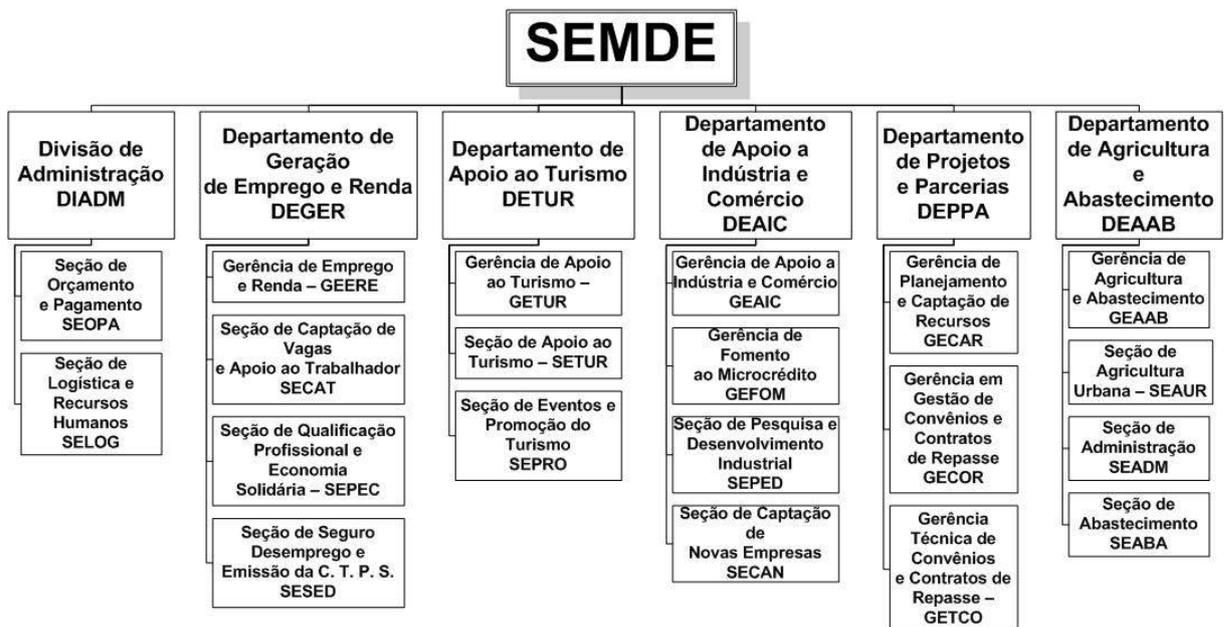
Secretaria Municipal de Administração



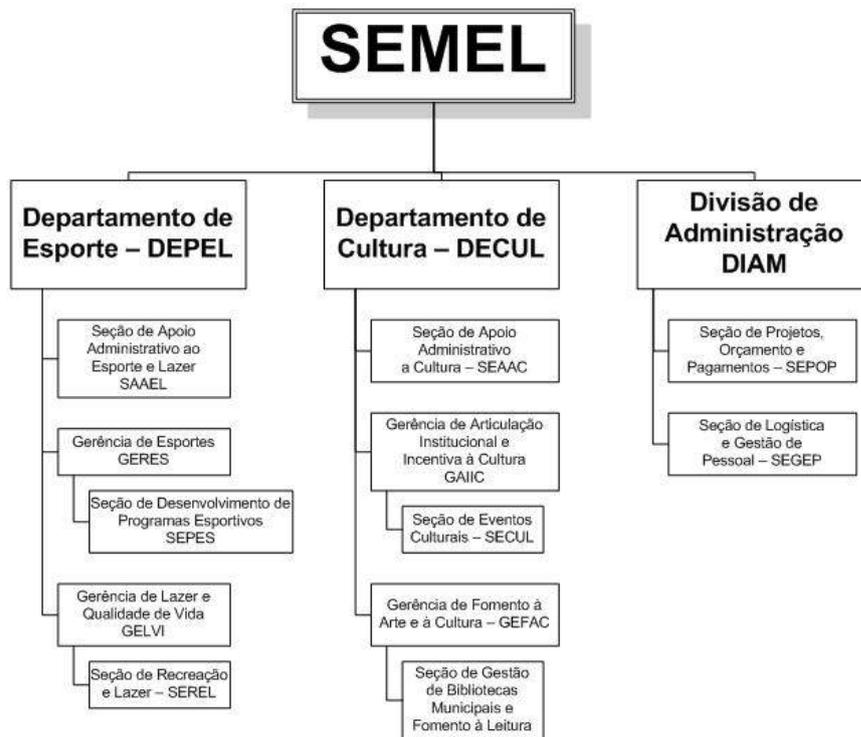
Secretaria Municipal de Assistência Social



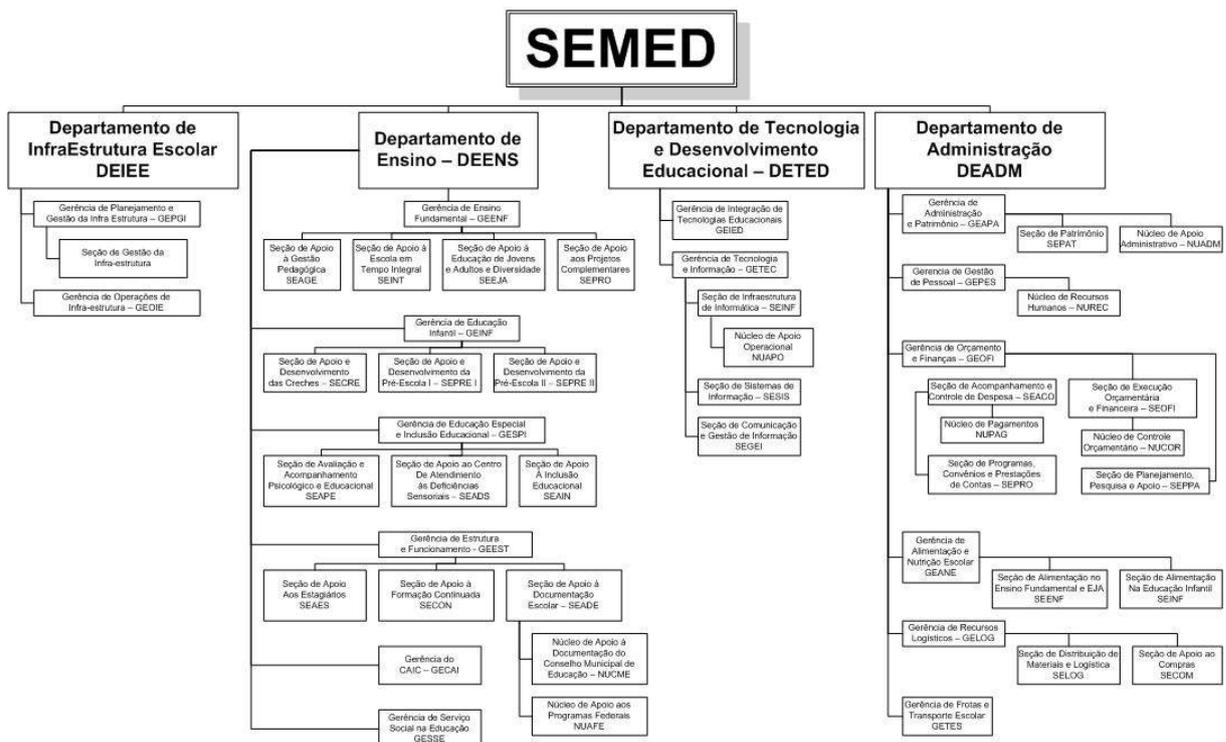
Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico



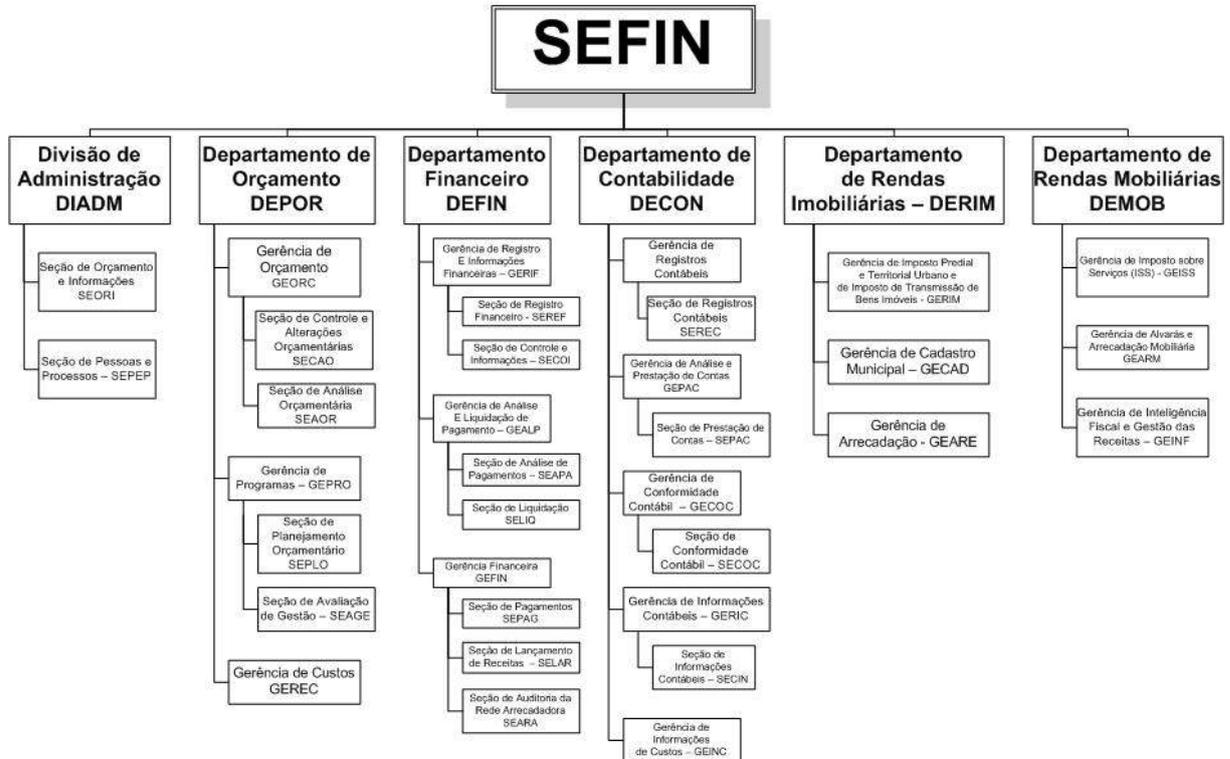
Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer



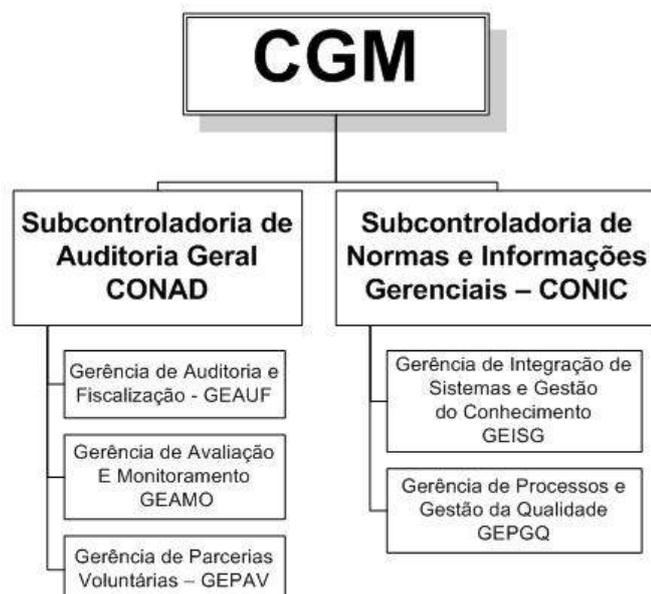
Secretaria Municipal de Educação



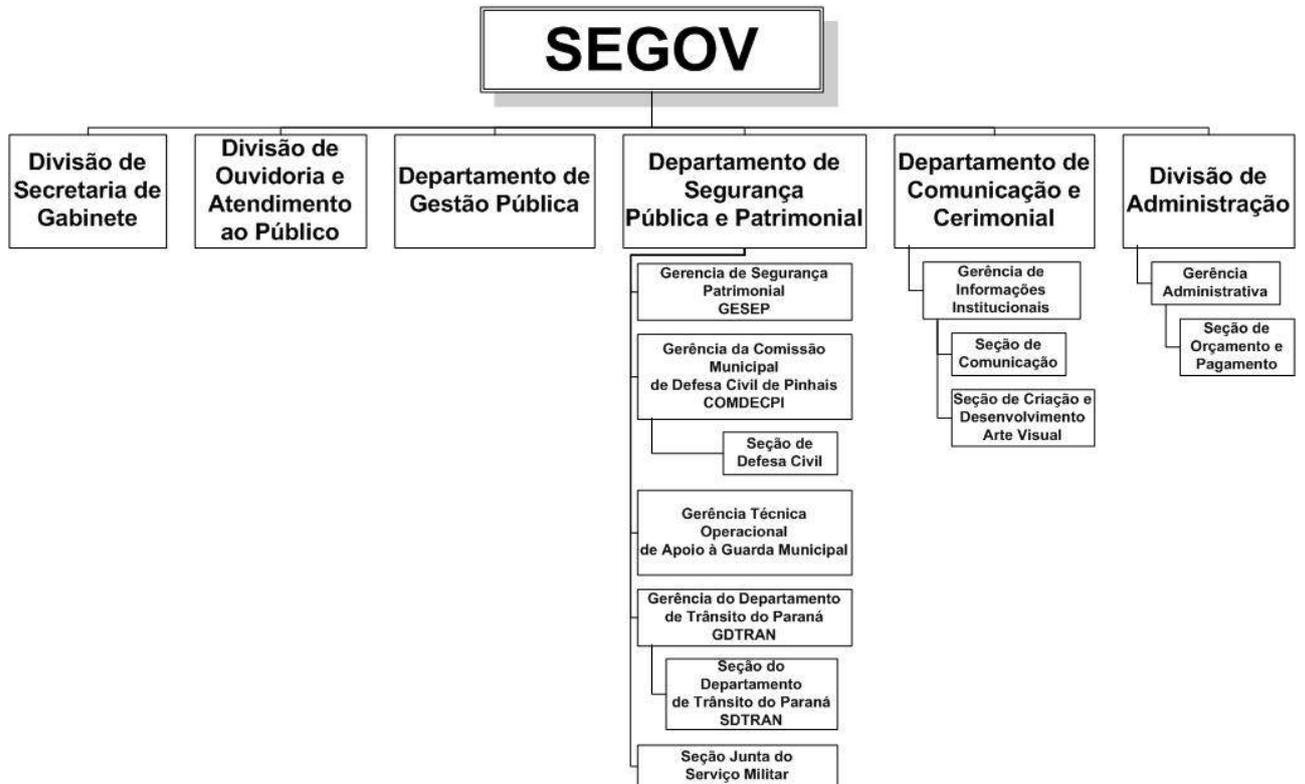
Secretaria Municipal de Finanças



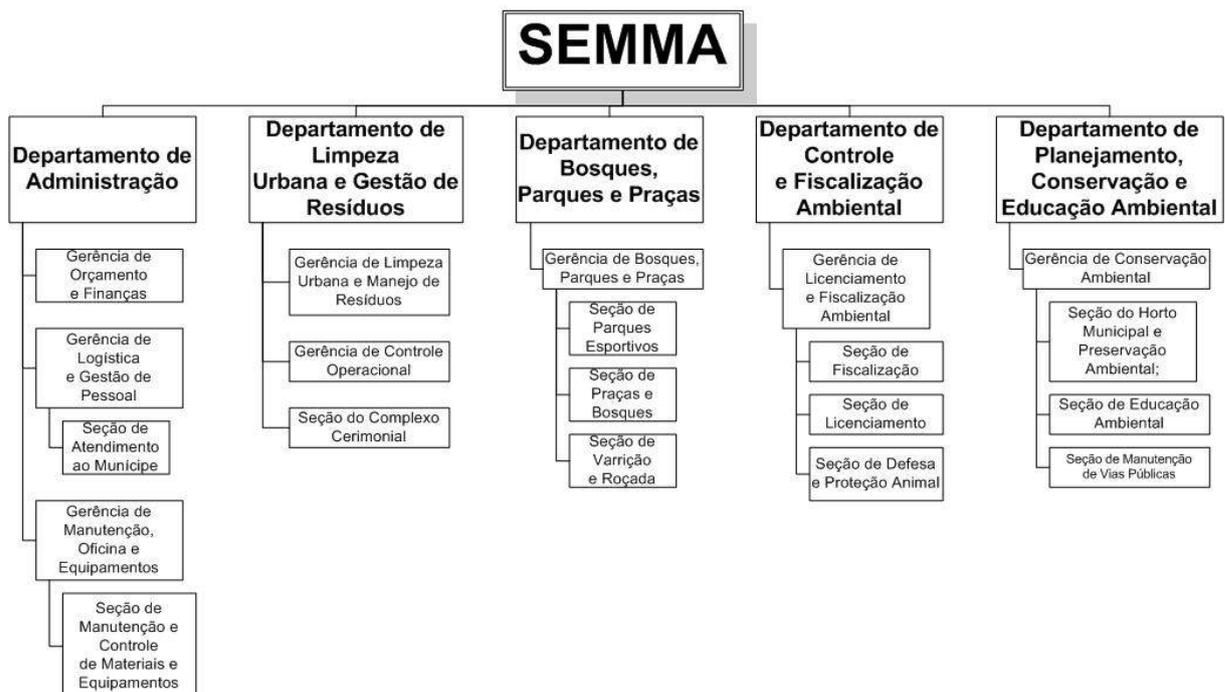
Controladoria Geral do Município



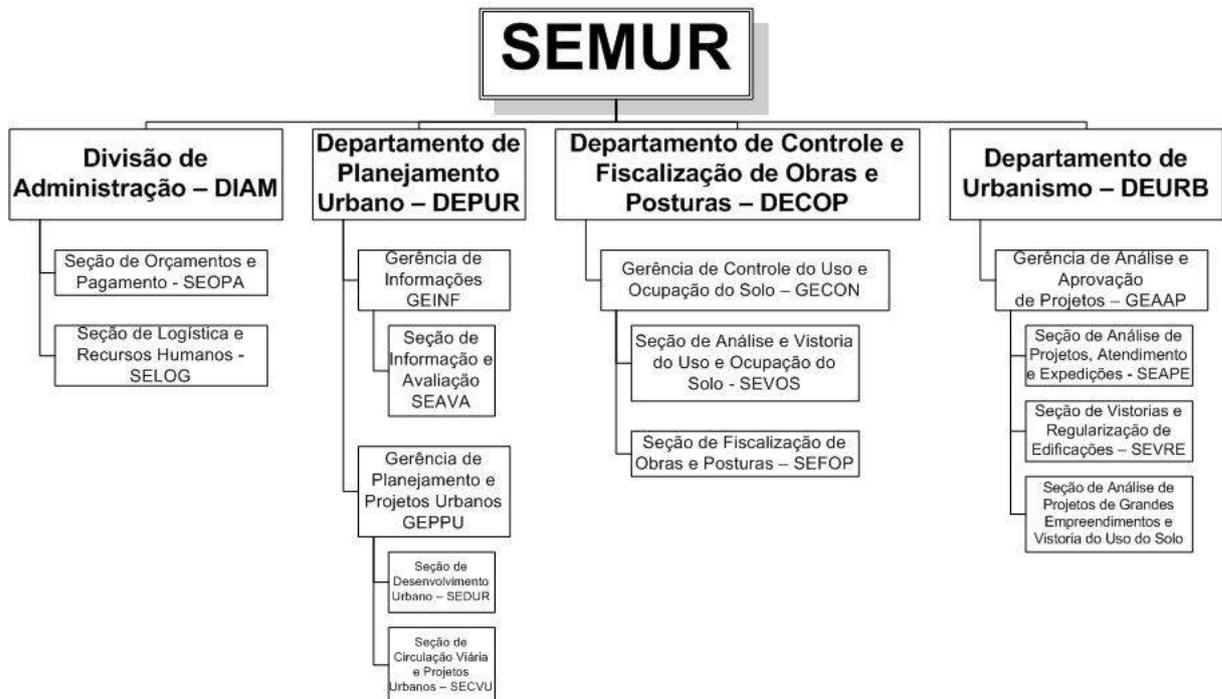
Secretaria Municipal de Governo



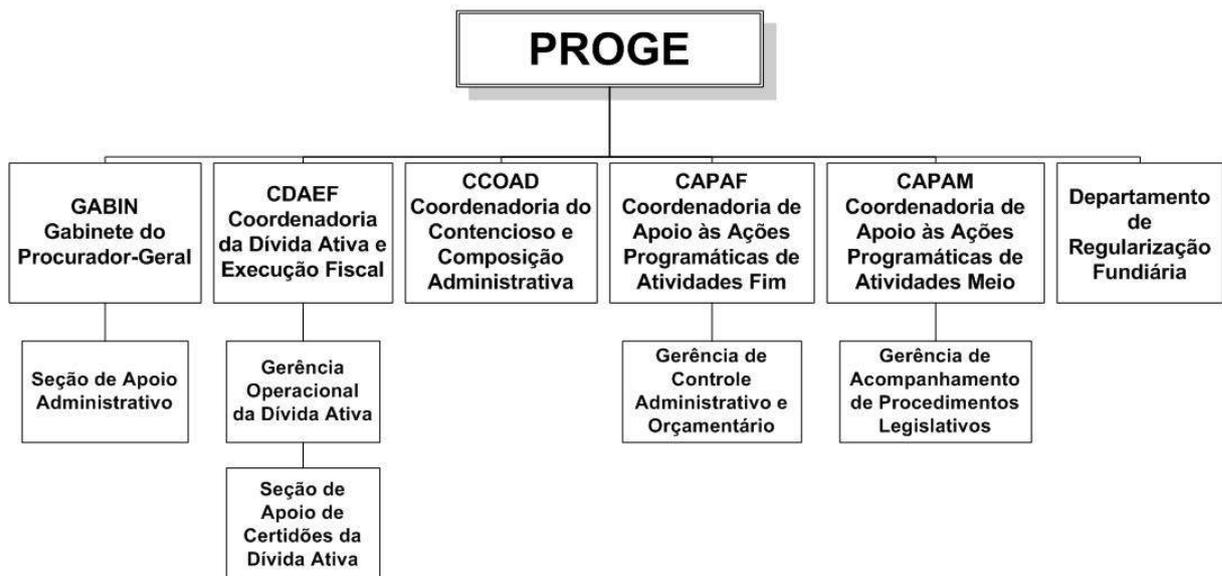
Secretaria Municipal de Meio Ambiente



Secretaria Municipal de Urbanismo



Procuradoria Geral do Município



QUESTIONÁRIO

	<h1>MAPEAMENTO</h1>
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO - SEMAD – DEGEP	
Servidor:	
Local de Trabalho: SEMAD - Secretaria Municipal de Administração DEGEP - Departamento de Gestão de Pessoal	

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS COGNITIVAS		
Competência	Nível Ideal	Nível Mínimo
CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas	2 - Aplica, Utiliza, Implementa, Tem Experiência Prática	0 - Sem Conhecimento
Estatuto do Servidor	2 - Análise E Avaliação, Questiona, Propõe	0 - Sem Conhecimento
Estrutura Organizacional	2 - Aplica, Utiliza, Implementa, Tem Experiência Prática	0 - Sem Conhecimento
Excel - Editor de Planilha Eletrônica	3 - Aplica, Utiliza, Implementa, Tem Experiência Prática	1 - Sem Conhecimento
Plano de Carreiras	3 - Análise E Avaliação, Questiona, Propõe	0 - Sem Conhecimento
Programa - IPM/AtendeNet - Módulo Cadastro Único	2 - Aplica, Utiliza, Implementa, Tem Experiência Prática	0 - Sem Conhecimento
Programa - IPM/AtendeNet - Módulo Folha de Pagamento	2 - Aplica, Utiliza, Implementa, Tem Experiência Prática	0 - Sem Conhecimento
Programa - IPM/AtendeNet - Módulo Protocolo Geral	2 - Aplica, Utiliza, Implementa, Tem Experiência Prática	0 - Sem Conhecimento
Redação	2 - Análise E Avaliação, Questiona, Propõe	0 - Aplica, Utiliza, Implementa, Tem Experiência Prática
Resoluções, Normativas Internas e Decretos – PMP	3 - Análise E Avaliação, Questiona, Propõe	0 - Sem Conhecimento
Word - Editor de Texto	2 - Aplica, Utiliza, Implementa, Tem Experiência Prática	1 - Tem Noções, Compreensão, Ideia, Informação, Sem Experiência

APTIDÕES
Competência
Capacidade de Análise
Capacidade de Articulação
Capacidade de Síntese
Capacidade de Trabalhar sob pressão
Concentração
Habilidade com Números
Raciocínio Lógico

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	
Competência	Nível
COMPROMETIMENTO	3,75
COMUNICAÇÃO	4,50
CRIATIVIDADE	5,00

FLEXIBILIDADE	5,00
FOCO EM RESULTADO	4,29
FOCO NO CIDADÃO	4,55
GESTÃO DA QUALIDADE	4,23
LIDERANÇA	0,62
ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO	2,50
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	5,00
TRABALHO EM EQUIPE	5,00
VISÃO SISTÊMICA	1,67

RESPONSABILIDADE	
Código	Responsabilidade
1	Providenciar a ciência do servidor e publicidade da penalidade a ser aplicada, conforme normas e procedimentos internos e legislação vigente.
2	Realizar lançamento em folha de pagamento e atualização da ficha funcional diante da penalidade aplicada, conforme normas e procedimentos internos.
3	Prestar informações à PROGE, com relação a processos trabalhistas, conforme solicitações emitidas.
4	Realizar o levantamento dos servidores de acordo com a data provável de aquisição de estabilidade.
5	Elaborar Ato Legal com a relação dos servidores que adquiriram a estabilidade, de acordo com as informações prestadas e análise da Comissão, encaminhando para a publicação.
6	Controlar a conclusão de Estágio Probatório, conforme normas e procedimentos internos.
7	Realizar o levantamento das avaliações a serem enviadas, dos servidores estáveis e em estágio probatório, de acordo com normas e procedimentos internos.
8	Encaminhar formulários de Avaliação de Desempenho dos servidores para os respectivos locais de trabalho, dentro dos prazos pré-estipulados.
9	Conferir a qualidade das informações dos Formulários de Avaliação de Desempenho recebidos, objetivando o cumprimento de normas e procedimentos internos.
10	Lançar as notas alcançadas na Avaliação de Desempenho, em sistema específico, objetivando o cumprimento de normas e procedimentos internos.
11	Monitorar o desempenho levantado por meio de Avaliação de Desempenho dos servidores para a adoção de medidas cabíveis, conforme normas e procedimentos internos.
12	Controlar a vigência dos contratos sob sua responsabilidade, propondo previamente nova licitação ou aditamento, objetivando a disponibilização constante da referida prestação de serviço.

TAREFA	
Código	Tarefa
1	Subsidiar processos administrativos disciplinares e sindicâncias com informações da vida funcional do servidor, objetivando a apuração dos fatos.
2	Encaminhar documentos referentes a PAD's e Sindicâncias à PROGE para juízo de admissibilidade, conforme normas e procedimentos internos.
3	Atuar como preposto em audiências iniciais trabalhistas, objetivando a representação da Prefeitura de Pinhais.
4	Enviar o protocolo de Estágio Probatório para análise da Comissão de Capacitação e Avaliação de Desempenho.
5	Emitir os formulários de Avaliação de Desempenho, conforme normas e procedimentos internos.
6	Cobrar a devolução dos formulários de Avaliação de Desempenho, decorrido o prazo estipulado, objetivando maior aderência ao processo.
7	Administrar o material de consumo da Unidade.
8	Avaliar, acompanhar e desenvolver sua Equipe.
9	Consolidar as informações inerentes à Secretaria solicitadas pelos órgãos superiores e outros órgãos públicos.
10	Controlar a frequência e deferir férias aos servidores de sua unidade.
11	Desenvolver atribuições correlacionadas a critério de seu superior imediato.
12	Elaborar minuta de despacho, ofícios e memorandos da Unidade.
13	Elaborar pareceres/informações da Unidade.
14	Examinar os documentos e expedientes em trâmite em sua Unidade Organizacional.
15	Identificar a demanda de treinamento dos servidores da unidade e encaminhá-la para a secretaria.
16	Instruir os processos em andamento para a tomada de decisão superior.
17	Monitorar o desempenho e os resultados de sua Unidade Organizacional.

18	Prestar informações inerentes à área de atuação da Unidade solicitadas pelos órgãos superiores e outros órgãos públicos.
19	Propor novas ações, a fim de otimizar a execução das atividades de sua Unidade.
20	Realizar o atendimento a servidores/municípios referente aos assuntos da unidade.
21	Realizar o controle patrimonial da Unidade.
22	Selecionar e supervisionar os estagiários do setor de acordo com a legislação vigente.
23	Solicitar passagens e diárias de viagem dos servidores da unidade.

REQUISITO DE ACESSO

Escolaridade:	Nível Médio
---------------	-------------

QUALIFICAÇÃO ATUAL

Escolaridade:	
---------------	--

INDICADORES DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS**COMPROMETIMENTO**

Atualiza-se constantemente em assuntos técnicos e profissionais voltados a sua área de atuação, para seu desenvolvimento profissional.

Comunica-se previamente quando for se ausentar no trabalho para resolver assuntos particulares e ou da Instituição.

É pontual e assíduo com seu horário de trabalho, tendo consciência que sua ausência/falta prejudica os outros colegas e resultados que dependem das suas atividades.

Executa as suas atividades com responsabilidade e dedicação, dando a devida importância para cada etapa do projeto.

Participa das atividades de capacitação e desenvolvimento propostos pela instituição, demonstrando interesse em aprender coisas novas e evoluir na carreira.

Realiza as tarefas atendendo as exigências legais bem como os procedimentos e normas existentes na Instituição.

Tem disposição para executar tarefas que eventualmente extrapolem suas atividades diárias .

Utiliza as ferramentas e recursos da Instituição de forma adequada e em prol do trabalho (internet, impressoras, equipamentos, etc.)

Utiliza o material de trabalho de forma consciente evitando o desperdício.

Utiliza o telefone celular em horário e local apropriado, não deixando que assuntos particulares interfiram no trabalho do dia a dia.

COMUNICAÇÃO

Apresenta as críticas e problemas de trabalho de forma respeitosa e em local e momento apropriado, evitando o constrangimento das pessoas.

Compartilha as suas ideias com a área focando no processo de melhoria.

Compartilha com a equipe as informações de trabalho, promovendo a sua disseminação.

É claro, objetivo e discreto ao expor suas ideias, facilitando a compreensão dos envolvidos.

É receptor ativo que adapta sua linguagem às características do outro.

Evita comentários que possam denegrir a imagem da Instituição e ou de colegas de trabalho.

Mantém equilíbrio emocional na comunicação e condução de alguns conflitos com Servidores e Cidadãos.

Mantém sigilo das informações, preservando a imagem da área e da Instituição.

Mantém um canal de comunicação aberto com a equipe, sendo receptivo as sugestões para promover melhorias nos processos e no ambiente de trabalho.

Presta atenção quando a outra pessoa fala, evitando retrabalhos e perda de tempo na execução das tarefas.

Recebe as críticas ou oportunidades de melhoria encarando-as como oportunidade de desenvolvimento.

Transmite informações importantes, visando minimizar o desgaste no atendimento.

CRIATIVIDADE

Age de forma criativa na resoluções de problemas inesperados, apresentando soluções assertivas e eficazes.

Apresenta alternativas criativas para melhorar os procedimentos e serviços da Instituição.

Aproveita os recursos disponibilizados pela Instituição para alavancar, melhorar e/ou inovar em suas atividades.

FLEXIBILIDADE

Demonstra disponibilidade para aprender coisas novas

Mantém uma postura adequada frente as situações inesperadas, mantendo o canal negociação aberto e observando novas propostas de melhorias.

Revê opiniões e conceitos mediante argumentações consistentes.

Tem postura flexível quando sua ideia não é a que prevalece.

FOCO EM RESULTADO

Cumprir metas e atividades dentro dos prazos estabelecidos pelas áreas e normas internas da Instituição.

É ágil na execução de suas atividades e na solução de problemas.

Foca no trabalho a ser executado, não deixando que ações externas ou internas interfiram na entrega do resultado.

Informa os problemas ocorridos com a sugestão do plano de ação para solução dos mesmos.

Toma as ações necessárias para que as metas e tarefas sejam realizadas nos prazos estabelecidos

Trata o erro como uma oportunidade para o processo de melhoria.

FOCO NO CIDADÃO

Age de forma proativa para resolver os problemas dos cidadãos.

Apoia os projetos que a unidade pretende desenvolver para melhorar o atendimento ao cidadão.
Atende ao cidadão de forma cortês e respeitosa.
Mantém o controle emocional no momento em que lida com o público em geral.
Sabe lidar com as adversidades e problemas no atendimento ao público em geral.
Soluciona de forma rápida os problemas do cidadão.
GESTÃO DA QUALIDADE
Assume os erros cometidos tomando as providências necessárias para evitar sua reincidência.
Colabora com sugestões de melhoria dos processos, visando aumentar o nível de satisfação dos cidadãos com a Instituição.
Executa as atribuições dentro dos padrões de qualidade da Instituição, respeitando as Normas, Leis e tendo senso crítico para aplicá-las.
Executa o atendimento transmitindo as informações de forma clara, não deixando casos sem solução e preocupando-se com a qualidade do atendimento.
Executa o trabalho com atenção, evitando erros, retrabalhos e garantindo a entrega com qualidade
LIDERANÇA
Colabora com a equipe nos momentos de grande demanda, apresentando-lhes novas soluções para o alcance da meta dentro do prazo, qualidade e baixo custo.
Proporciona um ambiente harmonioso e saudável para trabalhar.
Realiza reuniões periódicas com a equipe para alinhamento das tarefas
Reconhece os trabalhos executados pelos servidores, incentivando-os para o alcance de melhores resultados.
Transmite para a equipe os objetivos e as informações organizacionais, Missão, Visão e Valores.
ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO
Estabelece as prioridades por meio da análise do que é rotina, importante e/ou urgente, tratando as situações com seu devido grau de importância.
Mantém o local de trabalho organizado, facilitando a localização de objetos ou documentos.
Planeja e prioriza a realização das tarefas, utilizando o tempo de forma eficaz
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
Evita conversas, brincadeiras e comentários que afetem negativamente os colegas e o ambiente de trabalho.
Interage de forma profissional com os colegas de trabalho e com o público em geral.
Mantém relacionamento com as demais áreas, para facilitar que os objetivos da Instituição sejam atingidos.
Preza pelo bom ambiente de trabalho, evitando conversas em voz alta, risadas exageradas, conversas alheias ao trabalho, desconcentrando as pessoas na execução de suas tarefas.
Recebe bem os novos servidores realizando a integração do mesmo a equipe, de forma que ele se sinta acolhido e fazendo parte da dela.
Trata as pessoas de forma respeitosa sem distinção e independentemente do nível hierárquico.
TOMADA DE DECISÃO
Busca informações e fatos com equipe, unidades ou documentos para ser assertivo na tomada de decisão.
É seguro e firme na decisão tomada, promovendo um clima de confiança.
Toma decisão no momento adequado, não sendo tardio tampouco precipitado.
Toma decisões imparciais, justas e que não atendam a interesses pessoais.
TRABALHO EM EQUIPE
Auxilia os colegas de trabalho na resolução de problemas e dúvidas de trabalho.
Coopera com a equipe nos momentos de crise e ou acúmulo de trabalho.
Dissemina os conhecimentos obtidos em cursos, eventos ou seminários.
Respeita a opinião da equipe e procurar estar mais próximo de todos.
Trabalha em equipe e preocupa-se com o resultado do grupo.
VISÃO SISTÊMICA
Tem a compreensão dos macroprocessos do PMP visualizando a interdependência das áreas.
Visualiza o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da Instituição.

APROVAÇÃO		
Ocupante	Superior	RH

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO TRABALHO



PREFEITURA MUNICIPAL DE PINHAIS
ESTADO DO PARANÁ

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, **Clarice Aparecida Moura de Lima**, responsável pelo Departamento de Gestão de Pessoal da Secretaria Municipal de Administração, autorizo a servidora **Vilma Aparecida Gouvêa Caetano**, ocupante do cargo efetivo de Assistente Administrativo, Matrícula Funcional nº 1318.8-0, portadora do RG nº 6.307.354-7 e CPF nº 018.508.749-30, a utilização de dados disponíveis e/ou a realização da pesquisa, neste setor, para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso, com o tema Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas: Treinamento e Desenvolvimento, realizado sob a orientação do **Prof. Dr. Armando João Dalla Costa**, para fins de trabalho acadêmico do Curso de Pós Graduação em Gestão Pública, que vem realizando na Universidade Federal do Paraná. Informo que esta cessão de dados ou autorização está condicionada à realização da pesquisa conforme princípios de ética e responsabilidade.

Pinhais, 17 de outubro de 2015.

Rosa Maria de Jesus Colombo
Secretária Municipal de Administração

Clarice Aparecida Moura de Lima
Diretora do Depto. de Gestão de Pessoal