

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
UM MODELO PARA A SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO
DO PARANÁ**

**Ana Luiza Lago Teixeira Jugler
Célia Regina Agner Soares**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Federal do
Paraná, para obtenção de Título de
Especialista em Administração de
Pessoas com Ênfase no Setor Público.

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza e Silva

Curitiba

AGRADECIMENTOS

Neste momento, mais uma etapa se concretiza e gostaríamos de agradecer a Deus, que nos ilumina todos os dias das nossas vidas.

Aos professores, em especial ao Prof. Dr. Joel Souza e Silva pela contribuição ao conhecimento e incentivo.

Aos colegas da pós-graduação, pelos momentos de descontração e companheirismo.

Á Prof^a Dra. Mirian Palmeira por toda sua sensibilidade em conduzir os trabalhos.

Um agradecimento especial aos nossos maridos Carlos e Osnir e aos nossos filhos abençoados Ceres e Rodrigo, Stéphanie e Gustavo que sempre acreditaram na nossa capacidade e nos apoiaram e compreenderam nos momentos mais difíceis.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	v
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
LISTA DE PLANILHAS.....	viii
RESUMO.....	ix
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	01
1.1 Objetivos.....	02
1.2 Justificativas.....	03
1.3 Metodologia.....	04
1.3.1 Pesquisa Bibliográfica e Documental.....	04
1.3.2 Pesquisa de Campo.....	04
1.3.3 Relevância da Pesquisa de Campo.....	04
1.3.4 Amostra.....	04
1.3.5 Coleta de Dados.....	05
1.3.6 Levantamento e Tabulação dos Dados.....	05
1.3.7 Análise de Dados.....	05
CAPÍTULO II - FUNDAMENTOS TEÓRICOS	06
2.1 Gestão por Competências e sua aplicabilidade.....	06
2.2 Gestão Por Competências com ênfase no Desenvolvimento Profissional.....	16
2.3 Papel do Gestor de Pessoas.....	22
CAPÍTULO III - SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO.....	27
3.1 Missão da Secretaria do Turismo.....	27
3.2 Atividades.....	27
3.3 Organograma.....	28
3.4 Quadro de Pessoal da Secretaria do Turismo.....	29
3.4.1 Origem de Capital.....	29
3.5. Metas.....	29
3.6 Pesquisa de Competências.....	30
3.6.1 Introdução.....	30
3.6.2. Questões da Pesquisa.....	30
3.6.3 Planilha detalhada dos resultados obtidos.....	30
3.6.4 Resultados.....	45
3.6.4.1 Conhecimentos.....	45
3.6.4.2 Habilidades.....	45
3.6.4.3 Atitudes.....	46
3.6.4.4 Questões abertas.....	47
3.6.4.5 Comunicação interna.....	49

CAPÍTULO IV – PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO.....	52
4.1 Introdução.....	52
4.2 Competências Comportamentais.....	52
4.3 Competências Técnicas.....	53
4.4 Mapeamento das Competências.....	54
4.5 Estrutura do Projeto.....	60
4.5.1 Programa.....	60
4.5.2 Resultados esperados.....	60
4.6 Plano de ação	61
4.7 Macro conteúdos.....	62
4.7.1 Módulo I	62
4.7.2 Módulo II	63
4.7.3 Módulo III	63
4.8 Metodologia do Projeto.....	64
4.9 Avaliação do Programa.....	65
4.10 Instrumento de Avaliação.....	65
4.11 Investimentos.....	65
4.12 Base de Informações geradas.....	65
4.13 Definição das responsabilidades.....	66
4.14 Programas Especiais.....	66
4.14.1 Programa “Conheça meu Trabalho”	66
4.14.2 Comunicação interna.....	67
4.14.3 Projeto “Melhores sugestões e idéias”	68
4.14.4 Palestras Educativas.....	68
4.14.5 Organização de Encontros Sociais.....	68
4.15 Cronograma de implantação.....	68
4.16 Logo Marca.....	70
Capítulo V – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
GLOSSÁRIO.....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS:	76
ANEXO I: Descrição do Instrumento de Pesquisa e Modelo do Questionário.....	77
○ Descrição do questionário.....	78
○ Modelo do questionário.....	81
ANEXO II: Decreto nº 5246/2005	85
ANEXO III:Política Estadual de Turismo 2003-2007.....	88

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Maneiras de mapear e definir perfis de competências.....	11
TABELA 2 – Comparação entre os métodos de identificação de Potencial.....	14
TABELA 3 – Competências identificadas por setores.....	15
TABELA 4 – Quadro de lotação da Secretaria de Estado do Turismo.....	29
TABELA 5 –Resultado de Conhecimentos.....	45
TABELA 6 – Habilidades.....	46
TABELA 7 – Resultado de atitudes.....	47
TABELA 8 – Correlação entre manifestações e competências.....	49
TABELA 9 – Comunicação interna.....	50
TABELA 10 – Funções ocupadas.....	51
TABELA 11 – GAP aprimoramento.....	61
TABELA 12 – GAP Capacitação.....	61
TABELA 13 – Temas propostos para módulo I	62
TABELA 14 – Módulo II Competências Técnicas.....	63
TABELA 15 – Módulo III Competências Comportamentais.....	64
TABELA 16 – Cronograma.....	69

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Árvore das Competências.....	7
FIGURA 2 – Organograma da Secretaria de Estado do Turismo.....	28
FIGURA 3 – Logo Marca.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Comunicação interna.....	50
GRAFICO 2 – Funções ocupadas.....	51

LISTA DE PLANILHA

PLANILHA 1 – Percentual de público a ser qualificado –	
Conhecimento.....	31
PLANILHA 2 – Percentual de público a ser qualificado – Habilidades.....	34
PLANILHA 3 – Percentual de público a ser qualificado – Atitudes.....	39
PLANILHA 4 – Mapeamento de Competências – Conhecimentos.....	55
PLANILHA 5 – Mapeamento de Competências – Habilidades.....	56
PLANILHA 6 – Mapeamento de Competências – Atitudes.....	58

RESUMO

O trabalho apresenta um Projeto de Qualificação Profissional baseado no mapeamento das competências dos servidores que atuam na Secretaria de Estado do Turismo do Estado do Paraná.

Inicia-se com o resgate do conceito de Gestão por Competências, referente aos pensamentos de alguns autores, seguidos pela apresentação da organização estudada, e todos os resultados do levantamento de dados obtidos pela aplicação de pesquisa de campo, sobre o grau de conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus servidores.

Partindo da análise do perfil profissional, bem como do mapeamento das competências e do índice de GAP, é proposto um programa de capacitação com base na real necessidade de qualificação, oferecendo plano individual de treinamento, voltado a desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos referidos servidores.

Como conclusão ressalta-se que o Projeto proposto é um grande desafio os gestores que atuam na Secretaria de Estado do Turismo, pois sua implantação exige muito mais que o repasse de conhecimentos, necessitando promover uma mudança de atitudes das pessoas, pois somente através de uma equipe coesa, sem ruídos na comunicação, motivada e comprometida com a implementação das metas traçadas pela SETU, esta conseguirá oferecer políticas públicas de qualidade e excelência.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Se antes as pessoas eram vistas apenas como recursos de produção, hoje as empresas sabem que valem pelo conhecimento que geram e utilizam, pelas políticas que implementam, pelas suas marcas, por seus produtos e serviços que podem oferecer com melhor qualidade aos seus clientes.

Nesta nova visão, os funcionários deixam de ser apenas atores coadjuvantes e passam a ter papel de destaque nas organizações.

Diante disto, as organizações sejam elas públicas ou privadas, ao definirem suas estratégias de ação, precisam identificar as competências básicas dos seus colaboradores e a partir destas rever suas linhas de ação, gerando um círculo virtuoso, impulsionado pelo processo de aprendizagem.

A dinâmica do mercado, com a ameaça de entrada de novos concorrentes, as imposições por maior qualidade e competitividade, as privatizações e principalmente a visão exigente de cliente, com suas necessidades e expectativas, que neste caso insere a comunidade como agente integrante, com julgamentos críticos da forma de atuação dos órgãos públicos, forma uma gama de fatores que impulsionaram diversas mudanças na forma de gerenciar as instituições públicas em nosso país.

Atualmente, o grande desafio da Administração Pública refere-se às transformações envolvendo principalmente: direcionamento estratégico, desenvolvimento organizacional, planejamento, gestão de pessoas, cultura organizacional, desenvolvimento de competências, formas de aprendizagem, entre outras.

Os atuais sistemas de gestão utilizados na Administração Pública no Brasil, muitas vezes falham justamente por não darem importância ao processo de preparar e estabelecer um plano de mudanças internas, orientadas no esforço de alinhar suas metas, por meio de gestão por competências dos servidores para atingir seus objetivos com excelência e qualidade. Nesse contexto, todos os sistemas de apoio na capacitação dos servidores são fundamentais para sustentar e garantir coesão, principalmente quando se consegue fazer com que as Unidades de Recursos Humanos participem efetivamente das decisões.

Desta maneira e com base no conceito GRAMIGNA (2002), que diz que competência é: “Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos”, acredita-se que somente com investimentos no autodesenvolvimento é possível assegurar que as competências de cada servidor estejam ajustadas às necessidades da nova realidade da Secretaria de Estado do Turismo.

1.1 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo principal desenvolver um Projeto de Qualificação Profissional, com base em Gestão por Competências destinado aos servidores que atuam na Secretaria de Estado do Turismo – SETU.

Nesse, sentido foram definidos os seguintes objetivos secundários:

- Identificar e mapear competências traduzidas por conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores que atuam na Secretaria de Estado do Turismo.
- Identificar a relação entre o perfil profissional existente e as competências necessárias para a Secretaria de Estado do Turismo.
- Buscar o melhor método de aplicação de um programa de qualificação profissional, baseados nos resultados identificados nas competências.
- Gerar base de dados para as decisões Gerenciais da Secretaria de Estado do Turismo.

Para desenvolver o projeto de forma clara e objetiva o conteúdo foi dividido em capítulos, a fim de ordenar cronologicamente o raciocínio.

Após a introdução e delimitação dos objetivos bem como a descrição da metodologia escolhida para o levantamento dos dados, o Capítulo II apresenta uma revisão de literatura sobre o que é Gestão por Competências, sua aplicabilidade, e principais características, considerando a opinião de diversos autores.

O Capítulo III apresenta a Secretaria de Estado do Turismo, destacando sua missão, metas, estrutura, atribuições básicas, e principais objetivos.

O Capítulo IV trata sobre o diagnóstico da Secretaria do Turismo, e a proposta do Projeto de Qualificação Profissional.

Por fim, o Capítulo V, traz as conclusões e considerações finais.

1.2 JUSTIFICATIVA

Toda organização pública precisa sempre crescer e expandir gradativamente sua atuação, justificando sua existência através da implementação de políticas públicas para atender os anseios daqueles com os quais interage, principalmente com a sociedade.

Tornar uma organização pública em excelência de serviços prestados começa inicialmente com o investimento no capital humano da instituição, exigindo uma nova visão do papel do Gestor de Pessoas, que passa a ser um catalisador e facilitador do processo de aprendizagem organizacional e de mudanças, e não mais um coordenador de área responsável por rotinas operacionais.

Uma das contribuições deste projeto é a de apresentar como uma organização pública, mais precisamente a Secretaria de Estado do Turismo, pode implantar um processo de capacitação voltado a desenvolver, conhecimentos, habilidades e atitudes de seus servidores, em favor da melhoria do desempenho organizacional.

A escolha da Secretaria de Estado do Turismo como ambiente de pesquisa organizacional e proposta de um Programa de Gestão por Competências voltado à qualificação profissional, deve-se ao fato que o ramo do Turismo foi considerado um dos fenômenos mais significativos do século XX com grandes perspectivas de se firmar definitivamente no século XXI como a maior atividade econômica do mundo. Nos últimos 50 anos o turismo vem crescendo constantemente acima de 6% ao ano, sendo que nenhum cenário futuro aponta para qualquer reversão deste processo.

Segundo os dados da Organização Mundial do Turismo - OMT, no ano de 2004 foram realizadas 649 milhões de viagens, movimentando US\$ 4,54 trilhões, gerando 10% do PIB mundial, sendo ainda o turismo responsável por 1 em cada 9 empregos gerados no mundo (EMBRATUR, Anuário Estatístico do Brasil, 2005).

Evidenciando esta importância, a nível global, e sabendo que é de competência do gestor público que atua no campo do turismo definir suas políticas,

com base em um planejamento macro, desmembrado em projetos e programas que poderão ser reprogramados estrategicamente visando garantir a sustentabilidade turística e do meio ambiente, se torna indispensável o investimento contínuo na área de Gestão de Pessoas, e a conseqüente elaboração de um projeto na área de Qualificação e Desenvolvimento Profissional.

Portanto, o êxito da Secretaria do Turismo depende primordialmente em traçar estratégias de atuação na área de Gestão de Pessoas, que garantam o aperfeiçoamento das competências individuais, em favor do fortalecimento da equipe como um todo.

1.3 METODOLOGIA

1.3.1 Pesquisa Bibliográfica e Documental

A base teórica deste trabalho foi pesquisada junto a livros, documentários, textos, Internet, e outras fontes, para entender os princípios básicos que norteiam e asseguram a correta implantação de Gestão por Competências com foco na Qualificação dos servidores que atuam na Secretaria de Estado do Turismo.

1.3.2 Pesquisa de Campo

Para a pesquisa de campo, o método escolhido foi o qualitativo descritivo feito por levantamento de dados utilizando-se o instrumento de "Questionário", (Anexo I), autopreenchido e com questões abertas, aplicados aos servidores que atuam na Secretaria de Estado do Turismo e possuem vínculo empregatício Estatutário e ou Cargo em Comissão.

1.3.3 Relevância da Pesquisa de Campo

Os levantamentos dos dados foram extremamente importantes para dimensionar num primeiro momento, qual o nível de competências existentes na Secretaria de Estado do Turismo, e qual o perfil de seu corpo técnico.

1.3.4 Amostra

A amostra foi composta por 31 servidores lotados na Secretaria de Estado do Turismo, escolhidos aleatoriamente. A amostra cobriu uma grande variedade de

Funções, incluindo a área Administrativa, Gerencial, Assessorias, Diretorias e área Técnica. Como amostra, foram deixados de lado os estudantes que possuem contrato de estágio junto a SETU.

1.3.5 Coleta de Dados

Os questionários foram entregues pessoalmente e a cada respondente foi explicado os objetivos do levantamento de dados bem como a importância da participação dos mesmos. Cada participante preencheu o seu questionário independentemente dos demais. Todos os questionários distribuídos retornaram devidamente respondidos e no prazo pré-determinado pelo pesquisador.

1.3.6 Levantamento e Tabulação dos Dados

Primeiramente, foram verificadas a limpeza das informações, no passo seguinte foram transcritos um a um os dados para as tabelas, através de tabulação eletrônica, ferramenta Excel, finalizando com a montagem das Planilhas e Mapas das competências dos servidores pesquisados.

1.3.7 Análise dos Dados

Concluído os levantamentos iniciou-se a etapa de cruzamento dos dados com o objetivo de tratá-los e analisá-los. Para isto foram utilizados os comparativos das competências que os servidores informaram possuir (auto-análise), com o grau exigido pela atividade na Secretaria, resultando num balanço de competências (GAP). Através da análise destes dados e do balanço dos GAPs apurados, identificou-se quais os investimentos prioritários a serem investidos na área de qualificação profissional da Secretaria do Turismo.

CAPÍTULO II - FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para facilitar o entendimento do conteúdo e direcionamento deste trabalho optou-se por apresentar alguns conceitos básicos e linhas de pensamento de alguns autores, sobre o que é Gestão das Pessoas, por meio da identificação das competências necessárias e o programa de qualificação profissional. Embasamento teórico este, fundamental para a condução de um processo de análise e interpretação das informações contidas nos capítulos que se seguem.

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUA APLICABILIDADE

O primeiro conceito a ser entendido é o que significa competência, que pode ser atribuído a diferentes elementos. De um lado existe a organização, com um conjunto próprio de competências, de outro estão as pessoas, com uma gama de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa.

São as pessoas que ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto onde estão inseridas. A agregação de valor dos indivíduos é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

FLEURY (2000), define competência como “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Embora se encontre na literatura as várias expressões como “Gestão por Competências”, “Gestão de Competências”, “Gestão Baseada em Competências”, “Gestão de Desempenho baseada em Competências”, e “Gestão de Pessoas baseada em Competências”, todas elas apesar das diferenças de ordem semântica, representam essencialmente a mesma idéia.

CARBONE (2006, pg.43), destaca:

“A competência deve ser entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho”.

GRAMIGNA (2002), ressalta a metodologia de desdobramento de competências, desenvolvida pela consultoria MRG, valendo da metáfora árvore das competências onde seus três componentes (raízes, tronco e copa), combinados, formam um todo. Compara também que o desenvolvimento de competências do ser humano pode ser comparado ao processo de crescimento da árvore.

A raiz corresponde ao conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, que determinam nossas atitudes.



Figura extraída do livro Modelo de Competências, Gramigna, 2002 pg.19.

O grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos, metas e projetos coletivos está diretamente relacionado com a maneira como os valores e as crenças são manejados no contexto do trabalho.

Atitude é o início de tudo e o principal componente da competência.

Atitude é “Querer ser e Querer Agir”.

O tronco poderia ser comparado ao conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando necessita, ou seja, são os conhecimentos adquiridos durante a vida.

Quanto maior o conhecimento, mais a competência é fortalecida.

A copa (com seus frutos, flores e folhas), corresponde às habilidades, que são as capacidades técnicas, o modo de agir dos indivíduos.

Então resumidamente:

Conhecimento é o saber,

Habilidade é o saber fazer

Atitude é o querer fazer.

Na Gestão por Competências é fundamental conhecer a força de trabalho disponível, identificando pontos de excelência e insuficiência de cada servidor. O uso da Gestão por competências permite à organização desenhar um “raio-X” do seu potencial humano, servindo de base para diversas decisões gerenciais, dentre elas:

- Uso de critérios objetivos e justos na escolha de profissionais para participação em processos sucessórios;
- Elaboração de planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal com base nas competências em déficit;
- Aproveitamento de potenciais em evidência na formação de equipes multidisciplinares e complementares. As competências reunidas ampliam as possibilidades do alcance de resultados em menor prazo e esforço;
- A prática do rodízio como estratégia de aquisição de novas competências;
- Assertividade na realocação de pessoal;
- Indicadores de desempenho mensuráveis na elaboração de perfis que permitam o investimento em contratação de novos profissionais.

Além de servir de orientação nas decisões mencionadas, o gerenciamento por competências oferece a oportunidade de:

- Detectar os talentos humanos existentes para preencher vagas internas;

- Criar horizontes profissionais compatíveis com a capacidade de desenvolvimento das pessoas, promovendo maior qualidade e produtividade;
- Adotar medidas que favoreçam a motivação.
- Remanejar servidores de diversos setores que não se encontram ajustados na função que exercem em função de suas potencialidades;
- Ajustar o servidor de acordo com sua predisposição natural para o desempenho das missões para as quais revela vocação.
- Acomodar as pessoas nas unidades segundo a relação Necessidade X Competências;
- Realocar servidores em setores, funções e projetos onde possam aplicar seus conhecimentos e habilidades;
- Ampliar o espaço de autonomia das pessoas, suas responsabilidades e a participação no processo decisório organizacional.

Gerenciar com foco na competência favorece uma Gestão mais dinâmica e participativa. Traz inúmeras vantagens como, por exemplo:

- Instrumentaliza a empresa para identificação, absorção e aproveitamento máximo das potencialidades dos colaboradores. Para tal, é necessário manter uma Base de Dados informatizada que permita consultas rápidas e objetivas.
- Aperfeiçoamento do servidor na função, com conseqüente aumento da produtividade.
- Elevação do moral e da satisfação de pessoas e grupos, adequando-se novas funções e missões aos potenciais dos seres humanos.
- Ampliação do domínio das competências.
- Maior rendimento e produtividade.
- Melhoria do potencial humano.
- Maior integração das funções.

Implantar Gestão por Competências é um processo que necessita do envolvimento de toda a organização. É um projeto compartilhado por todos, partindo da direção da empresa.

GRAMIGNA (2002) apresenta uma visão geral da seqüência correta para implantar Gestão por competências, dividindo nas seguintes etapas:

Etapa 1 - Sensibilizar / Conscientizar

Para que tenha sucesso, é fundamental obter o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho. A sensibilização deste público na busca do comprometimento deve fazer parte da estratégia inicial ao processo. O trabalho de sensibilização, quando bem estruturado facilita a venda da idéia à direção da empresa. Na prática, quando um tema é amplamente discutido nos corredores da empresa, passa a merecer a atenção do grupo gestor.

Etapa 2 - Definir as competências organizacionais

O próximo passo consiste em definir as competências essenciais e básicas, necessárias a cada grupo de funções e delinear os perfis.

A tabela a seguir demonstra o mapeamento e definição de perfis de competências.

Tabela 1 - Maneiras de Mapear e definir perfis de competências

MAPEAMENTO E DEFINIÇÃO DE PERFIS DE COMPETÊNCIAS	VANTAGENS	PONTO DE INSUFICIÊNCIA
Reuniões orientadas por consultoria externa, realizada com diretores e alguns gerentes, selecionados por serem formadores de opinião e exercer influência nas diversas áreas da empresa.	Objetividade Racionalização de tempo Imparcialidade Enriquecimento das discussões por profissional com visão imparcial	Os profissionais externos possuem poucas informações sobre a história social da empresa (jogos de poder, cultura, etc). Para minimizar este último fator, a empresa-cliente deve repassar o maior número possível de informações à consultoria externa.
Reuniões orientadas por consultoria interna, com a presença de diretores e formadores de opinião.	Conhecimento da cultura empresarial. Valorização do profissional interno.	Se a empresa tem uma história de planos que não obtiveram sucesso, a consultoria interna pode se sentir enfraquecida na condução do processo. É necessário capacitar os consultores internos, instrumentalizando-os para a ação.
3. Workshop e Seminários, ministrados por consultoria externa ou interna, focando a parte conceitual e metodológica bem como aspectos relativos a comprometimento, responsabilidades e papéis.	Sensibilização do público-alvo de forma mais intensa. Possibilidade de colher impressões e feedback dos envolvidos no evento. Participação das pessoas com idéias e sugestões de implantação.	Investimento financeiro maior do que nas estratégias anteriores, quando realizada por terceirizados.

Fonte: Livro modelo de Competências e Gestão de Talentos, Gramigna, 2002, pg.23

As principais competências adotadas pelas organizações que implantam a Gestão por Competências, segundo GRAMIGNA (2002) são:

- Capacidade Empreendedora

Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.

- Capacidade de Trabalhar Sob Pressão

Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis conseqüências.

- Comunicação

Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, facilitando a interação entre as partes.

- Criatividade

Capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.

- Cultura da Qualidade

Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.

- Dinamismo, Iniciativa.

Capacidade para atuar de forma pró-ativa e arrojada frente a situações diversas.

- Flexibilidade

Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura frente a argumentações convincentes.

- Liderança

Capacidade para catalisar os esforços grupais, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

- Motivação

Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade. Apresentar postura de aceitação e tônus muscular que indica energia para os trabalhos.

- Negociação

Capacidade de expressar e ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse. Observa o sistema de trocas que envolvem o contexto.

- Organização

Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, de forma a facilitar a execução.

- Planejamento

Capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados através do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.

- Relacionamento Interpessoal

Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos.

- Tomada de Decisão

Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.

- Visão Sistêmica

Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Etapas 3 - Identificar as Competências dos Servidores

Nesta etapa, a metodologia correta prevê entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, os quais resultam no Mapa das Competências Individuais dos servidores que permite:

- Identificar a partir do perfil dos servidores que estão dentro da média, abaixo e acima das expectativas.
- Informar o “GAP” (o que a empresa espera e o que a pessoa apresenta naquele momento).
- Desenhar um plano individual de capacitação por competências, acarretando em considerável redução de custos.
- Fornecer feedback sobre o potencial individual em tempo mínimo.
- Tomar decisões relativas a rodízios, promoções, formação de grupos de sucessão, aconselhamento, remanejamentos.

O quadro a seguir, mostra de forma simplificada, as principais estratégias usadas pelas empresas brasileiras.

Tabela 2 - Comparação entre os métodos de identificação de potencial

MÉTODOS	COMO SE PROCESSAM	VANTAGENS	DESVANTAGENS
1. Auto-avaliação	Através de instrumento próprio de pesquisa, as pessoas fazem uma auto-análise e se auto avaliam.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de resposta • Custo baixo 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividade • Retrata somente a percepção do avaliado
2. Avaliação de desempenho tradicional	Mecanismo de avaliação onde o gestor e o colaborador analisam e chegam a um consenso sobre desempenho, metas e padrões.	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de um clima de confiança entre as partes • Possibilidades de melhoria do desempenho através do feedback • Tempo relativamente curto • Custo baixo 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidades de parcialidade na avaliação se houver conflitos entre as partes • Baseado em impressões, já que é humanamente impossível acompanhar todas as ações de cada colaborador. • Visão restrita ao gerente • Algumas vezes o processo torna-se frustrante para uma ou ambas as partes.
3. Observação no posto de trabalho	Observação do colaborador no exercício das suas funções e posterior avaliação pelo gerente, instrutor ou cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetividade • Simplicidade • Custo baixo 	<ul style="list-style-type: none"> • Consome muito tempo • Depende da maturidade do observador • Causa stress no avaliado
4. Testes específicos de mapeamento de potencial	Instrumentos específicos, desenvolvidos e testados em laboratórios, que permitem indicar tendências pessoais.	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidade, quando validados por pesquisa, em amostra significativa. • Avaliação realizada por pessoas treinadas para tal • Independe do gerente • Tempo relativamente curto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo relativamente alto • Não permite a observação da pessoa em ação, podendo algumas vezes ser manipulado pelo avaliado, com o objetivo de esconder algo negativo. • Impossibilidade de adaptações às especificidades das empresas, já que são fechados e não se pode alterar sua estrutura.
5. Entrevistas pessoais	Entrevista individual de avaliação realizada por especialista, com o objetivo de mapear potenciais. Realizada com roteiros pré-estabelecidos com base em perfis de competências desejáveis.	<ul style="list-style-type: none"> • Contato direto com os colaboradores. • Avaliação por especialistas • Ajudam a compreender como as pessoas reagem em situações específicas • Entrevistas direcionadas de acordo com a necessidade da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda tempo • Dispendioso • O resultado depende da imparcialidade e maturidade do avaliador

6. Avaliação presencial, através de situações-teste simulando a realidade, com uso de metodologias criativas.	Participação de grupos de colaboradores em workshop ou seminários que oferecem atividades vivenciais, simulando situações e desafios do cotidiano empresarial. As atividades são selecionadas em função dos perfis de competências desejáveis.	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidade • Específica e adaptada às necessidades da empresa • Avaliação, com base em perfis de competências, realizada por especialistas • Possibilidade de observar as pessoas em ação, favorecendo a objetividade na avaliação. • Método comparativo • Feedback imediato 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo relativamente alto • Exige especialistas em facilitação de grupos e experientes na metodologia de verificação de potencial • Exige infra-estrutura para o desenvolvimento das ações
---	--	---	---

Fonte: Livro modelo de Competências e Gestão de Talentos, Gramigna, 2002-, pg.48,49

O quadro a seguir indica o resultado de mapeamento de competências e os perfis apontados pelas empresas brasileiras, clientes da consultoria MRG, em seus mais de 4.500 perfis verificados.

Tabela 3 - Competências identificadas por setores.

EMPRESA PÚBLICA	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	INDÚSTRIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade Empreendedora 2. Capacidade de Trabalhar sob Pressão 3. Comunicação 4. Criatividade 5. Flexibilidade 6. Liderança 7. Motivação 8. Negociação 9. Planejamento 10. Visão Sistêmica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade Empreendedora 2. Capacidade de Trabalhar sob Pressão 3. Comunicação 4. Criatividade 5. Dinamismo 6. Liderança 7. Motivação 8. Negociação 9. Planejamento 10. Visão Sistêmica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade Empreendedora 2. Capacidade de Trabalhar sob Pressão 3. Comunicação 4. Criatividade 5. Cultura da Qualidade 6. Flexibilidade 7. Liderança 8. Negociação 9. Relacionamento Interpessoal 10. Tomada de Decisão 11. Visão Sistêmica
COMÉRCIO VAREJISTA	COMÉRCIO ATACADISTA	EMPRESA DE TELEFONIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade Empreendedora 2. Capacidade de Trabalhar sob Pressão 3. Comunicação 4. Criatividade 5. Cultura da Qualidade 6. Flexibilidade 7. Liderança 8. Negociação 9. Organização 10. Planejamento 11. Relacionamento Interpessoal 12. Tomada de Decisão Visão Sistêmica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade Empreendedora 2. Criatividade 3. Cultura da Qualidade 4. Liderança 5. Negociação 6. Organização 7. Planejamento 8. Relacionamento Interpessoal 9. Visão Sistêmica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade Trabalhar sob Pressão 2. Comunicação 3. Criatividade 4. Cultura da Qualidade 5. Flexibilidade 6. Liderança 7. Motivação 8. Negociação 9. Planejamento 10. Relacionamento Interpessoal 11. Tomada de Decisão 12. Visão Sistêmica

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	AUTARQUIA	
1. Criatividade	1. Capacidade Empreendedora	
2. Dinamismo	2. Capacidade de trabalhar sob Pressão	
3. Flexibilidade	3. Comunicação	
4. Comunicação	4. Criatividade	
5. Liderança	5. Cultura da Qualidade	
6. Motivação	6. Flexibilidade	
7. Negociação	7. Liderança	
8. Relacionamento Interpessoal	8. Negociação	
9. Tomada de Decisão	9. Planejamento	
10. Visão Sistêmica	10. Relacionamento Interpessoal	
	11. Tomada de Decisão	
	12. Visão Sistêmica	

Fonte: Livro modelo de Competências e Gestão de Talentos ,Gramigna, 2002-, pg.57,58

Etapa 4 - Desenvolver os Servidores

Nesta etapa, é feita a montagem do plano individual de capacitação por competências, e ações de desenvolvimento. A filosofia do modelo de competências tem como âncora à crença no potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano.

Etapa 5 - Acompanhar Evolução da Gestão por Competências

Este é o último passo e fecha um ciclo do programa de competências. Após mapear e definir perfis, verificar performances e montar o banco de talentos e capacitar é chegado o momento de avaliar resultados.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COM ÊNFASE NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

O servidor bem sucedido será o indivíduo que puder aprender e expandir seus conhecimentos, suas habilidades e competências, capaz de desempenhar várias funções e atuar com freqüência como membro de uma equipe maior.

Não se quer mais que as pessoas ajam como robôs, mas que tomem decisões inteligentes e bem fundamentadas, que usem o bom senso e que assumam mais responsabilidade pelo desempenho da instituição. É necessário que as pessoas aceitem novos valores, que aprendam novas habilidades e competências e que freqüentemente corram mais riscos.

A cultura de trabalho mais eficaz é aquela que apóia a estratégia da empresa alinhando os comportamentos, processos e métodos com os resultados desejados.

Para DRUCKER (1988:45), a empresa baseada no conhecimento será “constituída, em grande parte, de especialistas que orientam e disciplinam seu próprio desempenho por meio das informações organizadas dos colegas, dos clientes e de suas matrizes”.

O diferencial competitivo está, portanto, atrelado à capacidade de produzir conhecimentos e de servidores qualificados de maneira contínua e sistemática, através de Gestão por Competências com ênfase na qualificação e desenvolvimento profissional.

Os autores adeptos dessa abordagem definem competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de capacidades humanas) que justificam uma alta performance. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maior parte dos autores sinaliza para a importância de um alinhamento entre este conjunto de capacidades humanas ou competências e as necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações.

O conceito de competência é ampliado, passando a focar também realizações, isto é, alguma coisa que a pessoa ou time provê, produz ou entrega, enfatizando a contribuição resultante da combinação de competências comportamentais, habilidades e alvos.

Competência é saber mobilizar, integrar e transferir um conjunto de conhecimentos e capacidades em estoque de forma a obter uma resposta válida e adequada a uma situação de trabalho.

“À medida que cresce a competência em estoque, aumenta a capacidade de aprendizado de novos conceitos complexos, seja do ponto de vista individual ou organizacional” (MOLLONA, 1998, p.23).

A agregação de valor das pessoas está, portanto, associada a sua “capacidade em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade” (DUTRA, 1999, p.148).

Um sistema de gestão de pessoas deve estar suportado por conceitos modernos, alinhados às atuais necessidades organizacionais.

A gestão de pessoas por competências tem gerado resultados bastante positivos, oferecendo um referencial capaz de subsidiar gestores em decisões pertinentes quanto aos níveis de trabalho e o esperado dos profissionais, oferecendo flexibilidade para contemplar revisões e aperfeiçoamentos.

A raiz de qualquer mudança está, na maneira como as pessoas vêem a si próprias, o mundo ao seu redor e como avaliam a efetividade de suas decisões e ações. O novo paradigma reconhece que na sociedade da informação e do conhecimento as organizações agregam valor a partir do conhecimento e da criatividade das pessoas, em vez de sua força muscular.

A emergência desse novo paradigma tem sido observada nas indústrias de manufatura, onde a adição de equipamentos e métodos de produção cada vez mais inteligentes tem redefinido patamares de qualidade, inovação, produtividade e velocidade de setores inteiros. Ela tem sido obviamente observada com a ascensão dos setores baseados em informações e conhecimento como finanças, consultoria, jornalismo, publicidade e outros. E até mesmo a agricultura e a construção, dois dos setores mais tradicionais, tem investido em conhecimentos e máquinas inteligentes em vez de músculos.

Força humana só é potencializada quando todos os servidores sabem com precisão o que a organização está buscando construir. Há segurança e confiança quando a empresa possui valores, filosofia, direcionamento. As pessoas têm potencial para superar com inovação, engenhosidade e eficácia os problemas muitas vezes inéditos que surgem a cada dia. O “exemplo que vem de cima” exerce uma influência extraordinária na equipe, podendo potencializar ou destruir a força de uma empresa. Em momentos de crise principalmente, a consistência da atuação dos gestores da empresa fica em evidência.

As lideranças competentes promovem condições de potencializar a força das pessoas. Isto significa antecipação e programas de desenvolvimento que levem em conta as demandas futuras. Significa também planejar o enriquecimento dos novos talentos com qualificações não desenvolvíveis internamente.

Os novos tempos exigem autodesenvolvimento, e para tanto é imprescindível uma elevada eficácia no domínio das competências básicas. É fundamental que cada servidor saiba o que se espera dele, e como é que ele pode

contribuir para atingir tanto sua satisfação pessoal, como os objetivos previstos pela organização.

A organização deve buscar a cultura que estimule a vontade de querer aprender por parte de cada servidor. A motivação de base dos servidores somente atinge níveis máximos quando as pessoas consideram nobres as missões da empresa e se orgulham de estarem tomando parte da busca desses objetivos maiores.

As pessoas quando são prestigiadas, sentem que há confiança em suas competências, qualidades e em sua capacidade de contribuir e a partir disto buscam espaços para seu crescimento e desenvolvimento.

A comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade e nas organizações deve pressupor as diferenças entre nível de experiência, amplitude de interesses, grau de motivação etc., para assegurar a melhor qualidade de comunicação.

Por mais talentosos que sejam os servidores da organização, sua força jamais será potencializada se não houver excelente nível de relacionamento entre os mesmos. E os pilares para esse relacionamento estão na boa educação e respeito mútuo. É preciso descobrir como se caracteriza o nível de relacionamento na empresa e quais as regras formais e informais que regulam as relações entre as pessoas.

Investir no refinamento da competência de todos os servidores em habilidades de relacionamento humano gera resultados e um retorno de excepcional impacto para a empresa, na medida em que a própria qualidade do processo decisório grupal é potencializada gerando melhores decisões.

A força humana é desenvolvida no dia-a-dia quando esta cultura favorece e estimula uma experimentação constante. Uma postura construtiva dos gestores em relação aos erros que possam eventualmente ocorrer no processo de experimentação.

É fundamental que as pessoas tenham conhecimento dos sucessos que a organização colhe. Em função de que, o ambiente depende da qualidade da participação e envolvimento das pessoas nas atividades da organização. A qualidade da participação é definida pela autenticidade com que se busca o envolvimento das pessoas.

Estímulos positivos autênticos, gerados em todos os pontos da organização, são um fator excepcional para a formação de um ambiente positivo. Por isso, eventualmente até investimentos são necessários para treinar as pessoas e introduzir uma atitude de elogiar e estimular os colaboradores em vez de concentrar-se em críticas e apontamento de erros.

Se o ambiente saudável definitivamente é algo de alta relevância estratégica, uma vez que potencializa a força humana, nada mais natural que energia e recursos sejam especificamente alocados para mantê-lo a níveis adequados.

Valorizar a contribuição das pessoas pode ser algo natural, se fundamentado em valores humanos básicos. Esta avaliação deve contemplar tanto aspectos quantitativos, qualitativos e subjetivos, tanto os inerentes ao trabalho imediato quanto aqueles de alcance maior e relativo à organização como um todo e de longo prazo.

Investir em educação trará benefícios não apenas sob forma de maior oferta de servidores qualificados, mas sim a garantia de uma organização mais forte e preparada para cumprir seus objetivos e metas traçadas.

Há muitas formas de mostrar a importância da educação e formação de servidores qualificados profissionalmente para desenvolvimento das organizações e do próprio país. É necessário que os gestores públicos estejam sensibilizados em relação ao assunto, e se envolvam intensamente, numa visão de longo prazo, em uma postura autêntica de construção do próprio futuro, recusando-se a permanecer imóvel na esperança de que outros façam alguma coisa a respeito.

Na base de tudo está a força das pessoas. É preciso desenvolver a base humana para que a competição por talentos seja possível em níveis sadios, nos quais todos ganhem: as pessoas, as instituições e a própria sociedade a que essas instituições se propõem a servir por meio de seus produtos e serviços. Formar e desenvolver pessoas para o futuro visando assegurar máxima compatibilidade entre as demandas do futuro e as competências humanas, sempre foi altamente relevante do ponto de vista estratégico.

Atualmente o trabalho deve oferecer mais do que apenas pagamento. As pessoas desejam auto-realizar-se e dedicar-se harmoniosamente a outras prioridades: família, saúde, espiritualidade. Esse ideal está alimentando o

crescimento dos consultores de carreira cuja missão é ajudar pessoas a integrarem suas vidas e seus trabalhos: as pessoas são ajudadas a pensar sobre sua vida, seus objetivos pessoais, seus pontos fortes e fracos e, a partir dessas reflexões, a encontrar o tipo de trabalho que melhor se adequa aos resultados de sua auto-reflexão.

O foco para se conseguir sucesso deve estar nas qualidades das pessoas que fazem a interface do processo. Potencializar a força humana preparando-a para os desafios emergentes significa desenvolver competências que tornem realidade a alavancagem para o futuro. Nesse sentido, organizações que buscam tornarem-se globais precisarão rever a composição de talentos que possuem, adequar seus programas de desenvolvimento, incluindo cultura geral, línguas, viagens, “estágios” no exterior, habilidades humanas refinadas e isentas de preconceitos.

A opção por desenvolver pessoas trouxe como grande desafio encontrar uma forma de capacitar os servidores de maneira rápida e econômica, assegurando ao mesmo tempo um senso de propósito durante o processo. A organização deverá desenvolver uma abordagem própria para fazer frente a esse desafio, combinando evolução na carreira, compensação, treinamento e aculturação, entre outros elementos.

O estudo e a prática de motivar pessoas desenvolveram-se bastante ao longo deste século começando pela “administração científica”, preconizada por F. W. Taylor no início do século, as idéias de estudiosos como Abraham Maslow, Frederick e Douglas McGregor, até chegar ao atual estágio de conhecimento, definido como a mais significativa mudança nas teorias de motivação. Esse estágio é representado pela consciência de que cada empresa deve enfrentar o desafio da motivação de sua própria maneira, uma vez que cada organização tem uma cultura própria e também considerar que cada pessoa tem sua própria forma de ser motivada, ou seja, motivar pessoas não pode ser algo de massa, padronizado ou rígido. É um trabalho que tem que estar disseminado por toda a empresa e deve ser desempenhado por todos.

Neste mundo de rápidas mudanças, todo conhecimento que se adquire em pouco tempo se torna obsoleto. É fundamental investir na capacidade de aprendizado das pessoas, mais do que investir exclusivamente em programas de

aquisição de conhecimentos. E o plano de treinamento para os próximos anos deve incluir algo nesta linha para todos os níveis da organização.

Na visão de capital humano, as pessoas possuem habilidades, comportamentos, energia pessoal e tempo que lhe são próprios. Esses elementos criam o capital humano das organizações. Gestores atentos compreendem que o aumento do conhecimento do trabalhador melhora a produtividade. O treinamento, portanto, parece ser excelente investimento em capital humano e contribui ainda para melhorar o retorno do investimento das pessoas no trabalho.

Ter capacidade significa perceber a competência num conjunto de atividades, como o conhecimento (contexto intelectual), habilidade (destreza com os meios e métodos para realizar uma tarefa específica) e potencial (capacidade inata para realizar uma tarefa específica).

Os comportamentos são formas observáveis de agir que contribuem para a realização de uma tarefa. A maneira pela qual nos comportamos revela nossos valores, ética, crenças e reações ao mundo em que vivemos.

O comprometimento implica aceitação das metas, direção da organização e desejo intenso de participar. Onde as pessoas identificam-se e envolvem-se com a organização e gostam de participar dela. Sentem-se motivados ao trabalhar para os interesses da organização, em grande parte porque valorizam seus vínculos organizacionais. Permanecem na organização não por causa da ligação emocional, mas porque os custos de não permanecer são demasiado altos. Sentem-se amarradas à organização por um senso de obrigação. Associa-se a forte motivação, presença constante e dedicação notável aos objetivos da organização.

Nas organizações onde aprendizagem é uma parte integrante da cultura e do valor organizacional, as pessoas aprendem a apreciar o valor da própria aprendizagem.

2.3 PAPEL DO GESTOR DE PESSOAS

Gerenciar pessoas implica em elaborar formas de pensar em relação às coisas e às pessoas. Estar consciente de que tudo está em processo de mudança e que as pessoas também se sujeitam a essas mudanças. Nada é estático. O gerente

queira ou não, obtém resultados por meio de outras pessoas. Mais do que executar qualquer tarefa, seu trabalho é não deixar nenhuma tarefa sem ser executada. Compreender, aceitar e principalmente, aprender a lidar com essa relação é fundamental para seu sucesso profissional. Afinal, pouco importa as idéias brilhantes se o gerente não tiver uma equipe preparada e motivada para implantá-las.

O real significado de gerenciar engloba funções como compreender clara e precisamente seu papel; conhecer os produtos e serviços da organização; compreender com clareza quem é seu cliente interno e externo quem é seu fornecedor; conhecer a natureza de suas atividades e conhecer as pessoas com quem trabalha, sabendo de suas limitações e interesses.

Para desenvolver o clima de envolvimento, obtendo aceitação e reconhecimento profissional da equipe, o gerente tem que reescrever seu papel e redefinir sua forma de atuar, uma vez que estão sempre influenciando e recebendo influências de outras pessoas, que interferem na formação.

Fornecer informações aos servidores é a forma mais efetiva de garantir a dedicação à empresa e, conseqüentemente, maior engajamento ao trabalho. Muitas pessoas, por não compreenderem claramente o que fazem e por que fazem, não conseguem desenvolver uma motivação efetiva para o trabalho que executam, deixando de estabelecer prioridades em termos de tarefas e seus resultados para a organização.

Para caminhar nessa direção, é necessário, em primeiro lugar, definir quais são os objetivos da área ou setor e o que se espera das pessoas. Objetivo é uma declaração de intenção para atingir determinada meta estabelecida para uma área ou setor de responsabilidade. Dentro desse enfoque, não é difícil compreender que meta representa a direção que se pretende seguir ou o lugar onde se quer chegar, e o objetivo representa o meio ou caminho que se adota para concretizar essa intenção.

O não direcionamento dessas pessoas para um objetivo, ou seja, para padrões e resultados a alcançar, fará com que cada uma canaliza seu potencial para o que considera mais importante, desperdiçando muitas vezes seus recursos em tarefas que não têm relação com as metas da empresa.

Já a distinção entre comportamento e resultado pode ser feita por meio da constatação de que *comportamento* representa a forma de se realizar determinada

tarefa ou trabalho, e resultado representa o produto final obtido com esse comportamento.

Ao observar os servidores, o gerente tem que verificar os resultados e os comportamentos vinculados a esses resultados e não os comportamentos que eles apresentaram no período observado e identificar se existe algum desvio de rota entre o realizado e o planejado. De posse de informações, o gerente terá chance de construir um *feedback* objetivo e construtivo para seu funcionário, tendo como base a franqueza e a honestidade.

O gerente, como líder de uma equipe, pode propiciar crescimento e melhoria qualitativa de resultados de seu pessoal se souber fazer uso eficiente dessa ferramenta de trabalho. Transformar o *feedback* em uma ação contínua e estruturada é a forma de incorporar a pessoa ao processo decisório, escutando-a sobre o tipo de trabalho realizado.

Somente quando o servidor sabe qual foi o resultado de sua ação, quer recebendo correções em seu rumo de trabalho quer sendo reconhecido por estar conectado aos objetivos traçados, é que se sente parte de algo maior que vai além do cumprimento de uma rotina de trabalho, e este é principal retorno do *feedback*.

No entanto, a base conceitual está em utilizar dois elementos básicos como guias para estabelecer o comportamento gerencial adequado, que se fazem presentes em qualquer situação a ser administrada. Primeiro é o grau de preocupação que o gerente tem com as atividades, no que tange aos instrumentos disponíveis para alcançar os objetivos, ou seja, como ele vê as tarefas que sua área tem que executar, como organiza sua execução, como relaciona isso com os objetivos estratégicos e operacionais e o segundo é qual sua contribuição efetiva para que a empresa alcance as metas de negócio estipuladas.

Os gestores ocupam uma posição especial no cenário das mudanças. A clareza de propósitos e a capacidade que possuem de conectar as pessoas da organização em função de tais propósitos significam muito para a mobilização das forças necessárias às mudanças. Há momentos em que eles precisam de auxílio para atender às exigências de sua posição.

Os gestores têm como metas, informar aos principais interessados qual é o território, ou seja, a finalidade, a visão e os objetivos da organização, e delinear as oportunidades e os desafios. Desenvolver os relacionamentos e facilitar as

interações que resultam em um ótimo desempenho da equipe. Gerar resultados e conseqüências, mais a partir das iniciativas diretas de terceiros do que das próprias iniciativas.

Definir o quanto é possível e quais serão os processos pessoais específicos mais relevantes para os diferentes objetivos da empresa. Além de manter os gestores concentrados na obtenção de resultados, também amplia sua visão quanto ao que será necessário para que sua equipe chegue lá.

O Desenvolvimento Humano deve verificar questões como gestão do conhecimento, capital intelectual, capital criativo e emocional das organizações.

TEIXEIRA (2000), coloca que se espera que todos os colaboradores em cargos de liderança comprometam-se e assumam riscos. Acredita-se que uma das peças-chave para a melhoria do desempenho organizacional é a transformação de nossos modelos e de nossas práticas de gestão. Mas não se pode esquecer das competências técnicas.

Preparar-se para um novo modelo de gestão gerencial em que o gerente deixa de exercer o clássico papel de centralizador das informações e de uma liderança imposta pela estrutura da empresa, para assumir um papel mais dinâmico, atuando como facilitador das interações entre sua equipe e a organização e estimulando a capacidade da equipe de responder às necessidades como um time integrado.

O gestor é um formador de opinião, mas também poderíamos inverter a ordem da afirmação: todo formador de opinião é um gestor. Assim, as duas imagens estão associadas e, desta forma, pode-se estabelecer um princípio de conduta para quem quer construir a própria imagem, com solidez.

Todos aqueles que exercem cargos de liderança precisam motivar constantemente suas equipes com o propósito de alcançar metas predeterminadas e, para tanto, usam as mais diversas ferramentas que estejam sob o seu domínio.

GRAMIGNA (2002) afirma que um dos indicadores de impacto e que dá distinção aos líderes de vanguarda é o conjunto de atitudes agregadas à sua ação cotidiana. Quanto mais adequadas ao contexto, maior o seu nível de influência junto aos liderados.

As atitudes do gerente determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, resultados maximizados.

CAPÍTULO III – SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO

Secretaria de Estado do Turismo do Estado do Paraná – SETU, criada pela Lei Estadual número 13.986 de 30 de dezembro de 2002, constitui-se em órgão de primeiro nível hierárquico da administração estadual.

3.1 MISSÃO DA SECRETARIA DO TURISMO

A Secretaria de Estado do Turismo tem por finalidade as atividades relativas à definição de diretrizes, à proposição e à implementação da política de governo na área do turismo, em todas as suas modalidades de promoção, e ainda, a normatização, a fiscalização, a promoção e o incentivo ao turismo, como fator de desenvolvimento econômico e social.

3.2 ATIVIDADES

- I - planejamento das políticas e diretrizes do turismo em todo o Estado e o acompanhamento de planos, programas e projetos, garantindo o seu desenvolvimento;
- II - promoção do desenvolvimento sustentável do turismo;
- III - gestão pública do turismo estadual;
- IV - articulação institucional entre suas vinculadas e os atores da atividade turística, no âmbito municipal, estadual, nacional e internacional;
- V - promoção e divulgação do produto turístico paranaense;
- VI - celebração de contratos, convênios e outros instrumentos legais, com entidades públicas e privadas, objetivando a perfeita execução dos programas e projetos que decorram da Política Estadual de Turismo ou de ações administrativas operacionais;

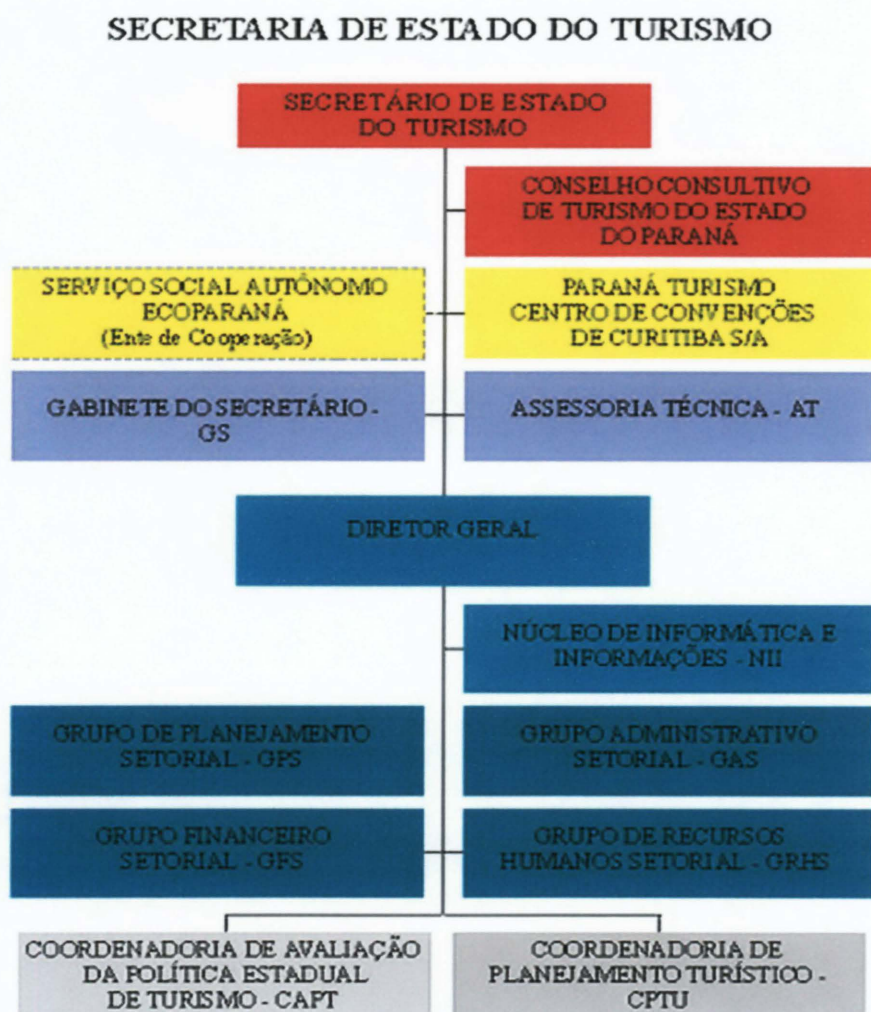
VII- definição de planos e diretrizes, voltadas à captação de recursos públicos e privados que possibilitem a execução das ações políticas, no campo do turismo;

VII- expedição de instruções, resoluções e outros atos administrativos disciplinadores da atividade do turismo;

IX - representação e atuação como órgão oficial de turismo do Estado, nas diferentes instâncias do setor e, outras atividades correlatas.

3.3 ORGANOGRAMA

Figura 2 - Organograma da Secretaria de Estado do Turismo



(Fonte: site <http://www.pr.gov.br/turismo>)

3.4 QUADRO DE PESSOAL DA SECRETARIA DOTURISMO

O quadro abaixo apresenta a distribuição de pessoal quanto ao seu vínculo:

Tabela 4 - Quadro de Lotação da Secretaria de Estado do Turismo

Tipo de vínculo	Número de Servidores SETU	%
Estatutário	32	42%
Cargos em Comissão	22	29,5%
Pessoal a disposição funcional	07	9,5%
Terceirizados	15	19%
Total	76	100%

(Fonte: dados pesquisados junto ao GRHS da SETU)

O regime jurídico dos servidores civis da SETU segue o Estatuto dos Servidores do Poder Executivo do Estado do Paraná.

Os servidores estatutários estão enquadrados dentro do Quadro Próprio do Poder Executivo-QPPE, criado através da Lei 13.666 de 05 de julho de 2002.

3.4.1 Origem de Capital

O capital provem de recursos financeiros do tesouro do Estado, incluindo verbas adicionais de convênios firmados principalmente com o Ministério do Turismo.

3.5. METAS

As principais metas (anexo III), da Secretaria do Turismo são:

- Aumentar o fluxo de turistas que visitam o Paraná
- Aumentar a permanência média
- Aumentar o gasto per capita dia
- Aumentar a receita gerada pelo turismo
- Aumentar o número de produtos turísticos comercializados por agências de turismo.

3.6 PESQUISA DE COMPETÊNCIAS

3.6.1 Introdução

Para o levantamento de dados da situação atual, foi realizada uma pesquisa de campo do tipo qualitativa descritiva, utilizando-se de questionários com questões fechadas e abertas, dirigidas aos servidores da Secretaria de Estado do Turismo.

Os questionários foram entregues à 31 servidores, e 100% dos questionários retornaram no prazo estipulado, totalmente preenchidos.

Por uma questão de sigilo e descrição, os nomes dos servidores em todas as planilhas foram substituídos por números. A lista com os nomes e respectivos números de ordem, foram arquivados junto aos questionários, no Grupo de Recursos Humanos Setorial da SETU. Os questionários foram ordenados em ordem de devolução, numerados e processados. Os resultados de todo o levantamento foram detalhados na seqüência.

3.6.2 Questões da Pesquisa

Todos os dados levantados pela pesquisa foram transferidos para uma planilha, e distribuídos em uma escala de Likert, segundo GIL(1999), conforme tabelas abaixo:

3.6.3 Planilha detalhada dos resultados obtidos

A planilha a seguir detalha os resultados obtidos pelo levantamento efetuado na pesquisa.

PLANILHA 1 PERCENTUAL DE PÚBLICO A SER QUALIFICADO (CONHECIMENTOS)

Respostas	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)					
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer conhecimento	1-Tenho 25% do conhecimento	2-Tenho 50% do conhecimento	3-Tenho 75% do conhecimento	4-Tenho 100% do conhecimento	
grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
1-Conhecimento da Política Estadual de Turismo	1	0	2	10	18	2	5	4	11	9	
Percentual	3,23	0,00	6,45	32,26	58,06	6,4516129	16,129032	12,903226	35,483871	29,032258	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100				
	0+1 = 3,23					0+1+2 = 35,483871					3+4 = 64,516129

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
2-Conhecimento Plano Diretor	3	0	6	14	8	5	8	6	7	5	
Percentual	9,68	0,00	19,35	45,16	25,81	16,129032	25,806452	19,354839	22,580645	16,129032	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100				
	0+1 = 9,68					0+1+2 = 61,290323					3+4 = 38,709677

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
3-Conhecimento do Estatuto	0	1	1	16	13	1	4	9	9	8	
Percentual	0,00	3,23	3,23	51,61	41,94	3,2258065	12,903226	29,032258	29,032258	25,806452	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100				
	0+1 = 3,23					0+1+2 = 45,16129					3+4 = 54,83871

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
4-Conhecimento da Lei de Responsabilidade Fiscal	0	0	5	14	12	3	5	7	6	10	
Percentual	0,00	0,00	16,13	45,16	38,71	9,6774194	16,129032	22,580645	19,354839	32,258065	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100				
	0+1 = 0,00					0+1+2 = 48,387097					3+4 = 51,612903

PLANILHA EM PERCENTUAL DE PÚBLICO A SER QUALIFICADO (CONHECIMENTOS)

Respostas	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)					
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer conhecimento	1-Tenho 25% do conhecimento	2-Tenho 50% do conhecimento	3-Tenho 75% do conhecimento	4-Tenho 100% do conhecimento	
grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
Numero de pessoas	0	1	1	18	11	2	2	5	14	8	
Percentual	0,00	3,23	3,23	58,06	35,48	6,4516129	6,4516129	16,129032	45,16129	25,806452	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100				
	0+1 = 3,23					0+1+2 = 29,032258					3+4 = 70,967742
					2+3+4 = 96,77						

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
Numero de pessoas	0	3	4	12	12	0	6	1	10	14	
Percentual	0,00	9,68	12,90	38,71	38,71	0	19,354839	3,2258065	32,258065	45,16129	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100				
	0+1 = 9,68					0+1+2 = 22,580645					3+4 = 77,419355
					2+3+4 = 90,32						

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
Numero de pessoas	0	1	7	13	10	5	2	10	8	6	
Percentual	0,00	3,23	22,58	41,94	32,26	16,129032	6,4516129	32,258065	25,806452	19,354839	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100				
	0+1 = 3,23					0+1+2 = 54,83871					3+4 = 45,16129
					2+3+4 = 96,77						

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
Numero de pessoas	0	0	0	7	24	0	1	2	11	17	
Percentual	0,00	0,00	0,00	22,58	77,42	0	3,2258065	6,4516129	35,483871	54,83871	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100				
	0+1 = 0,00					0+1+2 = 9,6774194					3+4 = 90,322581
					2+3+4 = 100,00						

PLANILHA EM PERCENTUAL DE PÚBLICO A SER QUALIFICADO (CONHECIMENTOS)														
Respostas	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)								
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer conhecimento	1-Tenho 25% do conhecimento	2-Tenho 50 % conhecimento	3-Tenho 75 % do conhecimento	4-Tenho 100% do conhecimento				
9- Conhecimento da Missão da SETU/PTUR	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1				
grau importância														
Número de pessoas	0	2	0	10	19									
Percentual	0,00	6,45	0,00	32,26	61,29									
Número entrevista/percentual	31	100,00												
	0+1 = 6,45					2+3+4 = 93,55					0+1+2 = 16,129032		3+4 = 83,870968	
10- Conhecimento sobre o que é ser servidor público	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1				
grau importância														
Número de pessoas	0	0	3	8	20									
Percentual	0,00	0,00	9,68	25,81	64,52									
Número entrevista/percentual	31	100,00												
	0+1 = 0,00					2+3+4 = 100,00					0+1+2 = 3,2258065		3+4 = 96,774194	
11- Conhecimento sobre ética na Adm. Pública	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1				
grau importância														
Número de pessoas	0	0	4	4	23									
Percentual	0,00	0,00	12,90	12,90	74,19									
Número entrevista/percentual	31	100,00												
	0+1 = 0,00					2+3+4 = 100,00					0+1+2 = 9,6774194		3+4 = 90,322581	

PLANILHA 2

PERCENTUAL DE SERVIDORES A SEREM QUALIFICADOS (HABILIDADES)

Respostas	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)				
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer habilidade	1-Tenho 25% de habilidade	2-Tenho 50 % habilidade	3-Tenho 75 % de habilidade	4-Tenho 100% de habilidade
grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	1	9	9	12	1	2	5	8	15
Percentual	0,00	3,23	29,03	29,03	38,71	3,2258065	6,4516129	16,129032	25,806452	48,387097
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 3,23		2+3+4 = 96,77			0+1+2 = 25,806452			3+4 = 74,193548	

13-Atender e Prestar informações ao público	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)				
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer habilidade	1-Tenho 25% de habilidade	2-Tenho 50 % habilidade	3-Tenho 75 % de habilidade	4-Tenho 100% de habilidade
grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	0	0	2	29	0	1	0	7	23
Percentual	0,00	0,00	0,00	6,45	93,55	0,32258065	0,2258065	0,22580645	74,193548	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 3,2258065			3+4 = 96,774194	

14-Elaborar Projetos Planos de atuação	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)				
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer habilidade	1-Tenho 25% de habilidade	2-Tenho 50 % habilidade	3-Tenho 75 % de habilidade	4-Tenho 100% de habilidade
grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	0	3	11	17	3	1	9	8	10
Percentual	0,00	0,00	9,68	35,48	54,84	9,6774194	3,2258065	29,032258	25,806452	32,258065
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 41,935484			3+4 = 58,064516	

PERCENTUAL DE SERVIDORES A SEREM QUALIFICADOS (HABILIDADES)

Respostas	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)				
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer habilidade	1-Tenho 25% de habilidade	2-Tenho 50% habilidade	3-Tenho 75% de habilidade	4-Tenho 100% de habilidade
grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	0	4	8	19	2	6	8	7	8
Percentual	0,00	0,00	12,90	25,81	61,29	6,4516129	19,354839	25,806452	22,580645	25,806452
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 51,612903			3+4 = 48,387097	

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	0	5	16	10	2	1	3	8	17
Percentual	0,00	0,00	16,13	51,61	32,26	6,4516129	3,2258065	9,6774194	25,806452	54,83871
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 19,354839			3+4 = 80,645161	

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	0	0	14	17	0	8	8	8	7
Percentual	0,00	0,00	0,00	45,16	54,84	0,25806452	25,806452	25,806452	22,580645	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 51,612903			3+4 = 48,387097	

PERCENTUAL DE SERVIDORES A SEREM QUALIFICADOS (HABILIDADES)

Respostas	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)					
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer habilidade	1-Tenho 25% de habilidade	2-Tenho 50% habilidade	3-Tenho 75% de habilidade	4-Tenho 100% de habilidade	
grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
Numero de pessoas	0	0	5	16	10	9	4	6	6	6	
Percentual	0,00	0,00	16,13	51,61	32,26	29,032258	12,903226	19,354839	19,354839	19,354839	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100				
	0+1 = 0,00					2+3+4 = 100,00					3+4 = 38,709677

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
Numero de pessoas	0	0	0	14	17	1	1	2	9	18	
Percentual	0,00	0,00	0,00	45,16	54,84	3,22580653	2,2258065	6,4516129	29,032258	58,064516	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100				
	0+1 = 0,00					2+3+4 = 100,00					3+4 = 87,096774

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
Numero de pessoas	0	1	11	19	0	2	2	9	8	10	
Percentual	0,00	3,23	35,48	61,29	0,00	6,45161296	4,516129	29,032258	25,806452	32,258065	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100				
	0+1 = 3,23					2+3+4 = 96,77					3+4 = 58,064516

PERCENTUAL DE SERVIDORES A SEREM QUALIFICADOS (HABILIDADES)

Respostas	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)				
	0-sem importância	1-pouco importante	2-Importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer habilidade	1-Tenho 25% de habilidade	2-Tenho 50% habilidade	3-Tenho 75% de habilidade	4-Tenho 100% de habilidade
grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	0	3	15	13	3	1	7	9	11
Percentual	0,00	0,00	9,68	48,39	41,94	9,6774194	3,2258065	22,580645	29,032258	35,483871
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 35,483871			3+4 = 64,516129	

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	1	1	1	9	20	2	3	7	10	9
Percentual	3,23	3,23	3,23	29,03	64,52	6,4516129	9,6774194	22,580645	32,258065	29,032258
Número entrevista/percentual	32	103,23				31	100			
	0+1 = 6,45		2+3+4 = 96,77			0+1+2 = 38,709677			3+4 = 61,290323	

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	1	2	15	13	2	3	5	11	10
Percentual	0,00	3,23	6,45	48,39	41,94	6,4516129	9,6774194	16,129032	35,483871	32,258065
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 3,23		2+3+4 = 96,77			0+1+2 = 32,258065			3+4 = 67,741935	

PERCENTUAL DE SERVIDORES A SEREM QUALIFICADOS (HABILIDADES)

Respostas	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)				
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer habilidade	1-Tenho 25% de habilidade	2-Tenho 50 % habilidade	3-Tenho 75 % de habilidade	4-Tenho 100% de habilidade
grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	1	5	9	16	1	3	5	9	13
Percentual	0,00	3,23	16,13	29,03	51,61	3,22580659	6,774194	16,129032	29,032258	41,935484
24-Efetuar Controle de Custos e ou gastos										
Numero entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 3,23		2+3+4 = 96,77			0+1+2 = 29,032258			3+4 = 70,967742	

PLANILHA 3

PERCENTUAL DE SERVIDORES A SEREM QUALIFICADOS (ATITUDES)

Respostas	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)				
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer habilidade	1-Tenho 25% de habilidade	2-Tenho 50% habilidade	3-Tenho 75% de habilidade	4-Tenho 100% de habilidade
grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	0	0	5	26	0	1	6	9	15
Percentual	0,00	0,00	0,00	16,13	83,87	0,32258065	19,35483929,032258	48,387097		
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00	2+3+4 = 100,00				0+1+2 = 22,580645			3+4 = 77,419355	

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	0	0	8	23	0	0	5	13	13
Percentual	0,00	0,00	0,00	25,81	74,19	0	0	16,12903241,935484	41,935484	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00	2+3+4 = 100,00				0+1+2 = 16,129032			3+4 = 83,870968	
grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	0	0	4	27	0	0	2	8	21
Percentual	0,00	0,00	0,00	12,90	87,10	0	0	6,451612925,806452	67,741935	
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00	2+3+4 = 100,00				0+1+2 = 16,4516129			3+4 = 93,548387	

PERCENTUAL DE SERVIDORES A SEREM QUALIFICADOS (ATTITUDES)

Respostas	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)				
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer habilidade	1-Tenho 25% de habilidade	2-Tenho 50 % habilidade	3-Tenho 75 % de habilidade	4-Tenho 100% de habilidade
28-Ser paciente ao tratar com o público	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
grau importância										
Número de pessoas	0	0	0	3	28	0	0	2	8	21
Percentual	0,00	0,00	0,00	9,68	90,32	0	0	6,4516129	25,806452	67,741935
Número entrevista/percentual										
	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 6,4516129			3+4 = 93,548387	
29-Ter agilidade na execução das atividades	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
grau importância										
Número de pessoas	0	0	1	12	18	0	0	2	14	15
Percentual	0,00	0,00	3,23	38,71	58,06	0	0	6,4516129	45,16129	48,387097
Número entrevista/percentual										
	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 6,4516129			3+4 = 93,548387	
30-Trabalhar com Qualidade	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
grau importância										
Número de pessoas	0	0	0	2	29	0	0	2	9	20
Percentual	0,00	0,00	0,00	6,45	93,55	0	0	6,4516129	29,032258	64,516129
Número entrevista/percentual										
	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 6,4516129			3+4 = 93,548387	

PERCENTUAL DE SERVIDORES A SEREM QUALIFICADOS (ATITUDES)

Respostas	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)				
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer habilidade	1-Tenho 25% de habilidade	2-Tenho 50 % habilidade	3-Tenho 75 % de habilidade	4-Tenho 100% de habilidade
31- Ser comprometido com os objetivos da instituição	grau importância	1	2	3	4	5	4	3	2	1
	Numero de pessoas	0	0	0	7	24	0	2	10	19
	Percentual	0,00	0,00	0,00	22,58	77,42	0	6,4516129	32,258065	61,290323
	Número entrevista/percentual	31	100,00				31			
		0+1 =0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 =6,4516129		3+4 = 93,548387	
32-Querer aprender sempre coisas novas	grau importância	1	2	3	4	5	4	3	2	1
	Numero de pessoas	0	0	0	7	24	0	2	12	17
	Percentual	0,00	0,00	0,00	22,58	77,42	0	6,4516129	38,709677	54,83871
	Número entrevista/percentual	31	100,00				31			
		0+1 =0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 =6,4516129		3+4 = 93,548387	
33- Ser organizado e responsável no desempenho de suas atividades	grau importância	1	2	3	4	5	4	3	2	1
	Numero de pessoas	0	0	0	6	25	0	1	8	22
	Percentual	0,00	0,00	0,00	19,35	80,65	0	3,2258065	25,806452	70,967742
	Número entrevista/percentual	31	100,00				31			
		0+1 =0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 =6,4516129		3+4 = 93,548387	

PERCENTUAL DE SERVIDORES A SEREM QUALIFICADOS (ATITUDES)

Respostas	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)				
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer habilidade	1-Tenho 25% de habilidade	2-Tenho 50% habilidade	3-Tenho 75% de habilidade	4-Tenho 100% de habilidade
grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	1	1	8	11	10	3	4	7	9	8
Percentual	3,23	3,23	25,81	35,48	32,26	9,6774194	12,903226	22,580645	29,032258	25,806452
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 6,4516129			3+4 = 93,548387	

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	0	0	4	27	0	0	1	8	22
Percentual	0,00	0,00	0,00	12,90	87,10	0	0	3,2258065	25,806452	70,967742
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 6,4516129			3+4 = 93,548387	

grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	0	0	4	27	0	0	0	6	25
Percentual	0,00	0,00	0,00	12,90	87,10	0	0	0	19,354839	80,645161
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 6,4516129			3+4 = 93,548387	

PERCENTUAL DE SERVIDORES A SEREM QUALIFICADOS (ATITUDES)

Respostas	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)				
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer habilidade	1-Tenho 25% de habilidade	2-Tenho 50% habilidade	3-Tenho 75% de habilidade	4-Tenho 100% de habilidade
37-Ser honesto	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
grau importância	0	0	0	2	29	0	0	0	3	28
Número de pessoas	0,00	0,00	0,00	6,45	93,55	0	0	0	0,6774194	90,322581
Percentual										
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 6,4516129				3+4 = 93,548387

38-Ser ético	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
grau importância	0	0	0	1	30	0	0	0	5	26
Número de pessoas	0,00	0,00	0,00	3,23	96,77	0	0	0	0,16129032	83,870968
Percentual										
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 6,4516129			3+4 = 93,548387	
39-Ser solidário	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
grau importância	0	0	0	3	28	0	0	0	7	24
Número de pessoas	0,00	0,00	0,00	9,68	90,32	0	0	0	0,22580645	77,419355
Percentual										
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 = 0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 = 6,4516129			3+4 = 93,548387	

PERCENTUAL DE SERVIDORES A SEREM QUALIFICADOS (ATITUDES)										
Respostas	A (avaliação visão coletiva)					B (avaliação individual)				
	0-sem importância	1-pouco importante	2-importância média	3-importante	4-muito importante	0-não tenho qualquer habilidade	1-Tenho 25% de habilidade	2-Tenho 50 % habilidade	3-Tenho 75 % de habilidade	4-Tenho 100% de habilidade
grau importância	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
Numero de pessoas	0	0	0	8	23	0	0	4	11	16
Percentual	0,00	0,00	0,00	25,81	74,19	0	0	12,903226	35,483871	51,612903
Número entrevista/percentual	31	100,00				31	100			
	0+1 =0,00		2+3+4 = 100,00			0+1+2 =6,4516129			3+4 = 93,548387	

3.6.4 Resultados

Com os dados pesquisados foi possível identificar o percentual de pessoas a serem capacitadas por tipo de competência.

3.6.4.1 Conhecimentos

Abaixo apresentamos os resultados dos levantamentos sobre conhecimentos:

Tabela 5 - Resultados de Conhecimentos

Conhecimento	% com conhecimento	% a capacitar
1- Política Estadual do Turismo	29,03	70,97
2- Plano Diretor de Turismo	16,12	83,88
3- Conhecimento do Estatuto dos servidores	25,80	74,20
4- Conhecimento sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal	32,25	67,75
5_ Conhecimentos de Informática, (Windows, Excel, Word, Notes, Linux.)	25,80	74,20
6- Conhecimento dos trâmites burocráticos de processos	45,16	54,84
7- Conhecimento sobre as normas para elaboração do Planejamento Anual e Pluri-anual da SETU	19,35	80,65
8- Conhecimento sobre o que é Turismo	54,83	45,17
9- Conhecimento da Missão da SETU	54,83	45,17
10- Conhecimento sobre o que é ser "Servidor Público	58,06	41,94
11- Conhecimento sobre Ética na Administração Pública	48,38	51,62

Ressalta-se que o Plano Diretor e o conhecimento sobre as normas para elaboração do Planejamento Anual e Pluri-anual da SETU (anexo IV), aparecem como prioridade no programa de capacitação.

3.6.4.2 Habilidades

Abaixo apresentamos os resultados dos levantamentos sobre habilidades:

Tabela 6 - Habilidades

Habilidades	% com Habilidade	% a capacitar
12- Efetuar Cálculos	48,38	51,62
13- Atender e prestar informações ao público	74,19	25,81
14- Elaborar Projetos /Planos de Atuação	32,25	67,75
15- Montar processos e dar tramitação nos mesmos	25,80	74,20
16- Analisar documentos relativos a área de atuação	54,83	45,17
17- Elaborar pareceres técnicos	22,58	77,42
18- Efetuar Fiscalização, Orientação e Cadastro de Empreendimentos Turísticos.	19,35	80,65
19- Elaborar relatórios das atividades desenvolvidas	58,06	41,94
20- Desenvolver consultoria e assessoria na área de atuação	32,25	67,75
21- Organizar reuniões, visitas, palestras	35,48	64,52
22- Pesquisar arquivos, e demais fontes de informação	29,03	70,97
23- Executar as ferramentas de micro computador (Windows, Word, Excel, Linux)	32,25	67,75
25-Efetuar controle de custos e ou gastos	41,93	58,07

Um dos pontos mais críticos que se nota na tabela acima é sobre a questão de Fiscalização e Orientação de Cadastro e Empreendimentos turísticos, onde 80,65 não possuem a habilidade necessária, tendo prioridade também no programa de capacitação.

3.6.4.3 Atitudes

Quanto aos resultados sobre Atitudes:

Tabela 7 - Resultados de Atitudes

Atitudes	% com atitude	% a desenvolver
25- Estar preparado para prestar informações claras e precisas	48,38	51,62
26- Possuir equilíbrio emocional	41,93	58,07
27- Demonstrar interesse pelo trabalho	67,74	32,26
28- Ser paciente ao tratar com o público	67,74	32,26
29- Ter agilidade na execução das atividades	48,38	51,62
30- Trabalhar com qualidade	64,51	35,49
31- Ser comprometido com os objetivos da instituição	61,29	38,71
32- Querer aprender sempre coisas novas	54,83	45,17
33- Ser organizado e responsável no desempenho de suas atividades	70,96	29,04
34- Querer trabalhar em equipe	25,80	74,20
35- Ser atencioso	70,96	29,04
36- Ser discreto	80,64	19,36
37- Ser honesto	90,32	9,68
38- Ser ético	83,87	16,13
39- Ser solidário	77,41	22,59
40- Estar motivado para o trabalho	51,61	48,39

Um dos pontos mais críticos que deve ser ressaltado, na análise sobre os resultados referente a auto avaliação das atitudes, é o grande número de servidores que não se sentem aptos a trabalharem em equipe, 74,20% do total.

3.6.4.4 Questões Abertas

Respostas das questões abertas, referente às manifestações espontâneas dos servidores:

1. Reconhecer a importância e finalidade de cada atividade desenvolvida.
2. Desenvolver o espírito de cooperação.

3. Promover a inter-relação das diversas áreas da SETU.
4. Ser atencioso no modo de se vestir e se portar.
5. A grande falha na SETU é a falta de comunicação interna e a falta de prestígio entre os servidores.
6. Falta de União.
7. Falta de objetivos comuns.
8. Falta de metas definidas.
9. Falta de conhecimento sobre os direitos dos servidores.
10. Falta de confiança no trabalho em equipe, pois a maioria deixa a cargo de um só fazer todo o serviço.
11. A avaliação efetiva levando-se em conta o tipo de função executada e o nível técnico do servidor.
12. Conhecer como funciona o Turismo e suas organizações.
13. Conhecer a Política Nacional de Turismo.
14. Conhecer o funcionamento dos principais órgãos de turismo.
15. Conhecer a realidade sócio econômico do Brasil e Paraná.
16. Conhecer a estrutura e funcionamento da SETU
17. Saber elaborar um planejamento de metas e objetivos.
18. Conhecimento na área de atuação.
19. Cursos de capacitação para gerentes.

O quadro abaixo apresenta a correlação entre a manifestação dos servidores e as áreas de conhecimentos e atitudes que necessitam qualificação.

Tabela 8 - Correlação entre manifestações e competências

Manifestações	Conhecimento	Atitudes
1	Processos	
2		Equipe
3		Integração
4	Procedimento	
5		Comunicação
6		Relacionamento
7	Planejamento	
8	Planejamento da área de atuação	
9	Procedimentos	
10		Equipe
11	Desempenho	
12	Conhecimento Técnico	
13	Conhecimento Técnico	
14	Conhecimento Técnico	
15	Conhecimento Técnico	
16	Conhecimento Técnico	
17	Desenvolvimento Gerencial	
18	Conhecimento Técnico	
19	Procedimento/Política	

Nas manifestações espontâneas nota-se a grande preocupação dos servidores quanto a falta de conhecimentos técnicos, comunicação, integração, trabalho em equipe, planejamento e procedimentos, reforçando os resultados obtidos nas respostas de auto-avaliação.

3.6.4.5 Comunicação Interna

O questionário abordou também como é que as informações chegam até os servidores, e as respostas deste item foram conforme a tabela a seguir:

Tabela 9 - Comunicação interna

Maneira	Quantidade	Percentual
Pelos Colegas	8	26%
Pela Chefia Imediata.	10	33%
Reunião	5	16%
Imprensa	1	3%
Por Memorandos	5	16%
Não fico sabendo	2	6%

Gráfico 1 - Comunicação Interna

Estes dados demonstram também que não existe um padrão de como as informações circulam dentro da SETU. Comunicação é uma das competências que necessita ser tratada como prioridade no programa de qualificação profissional.

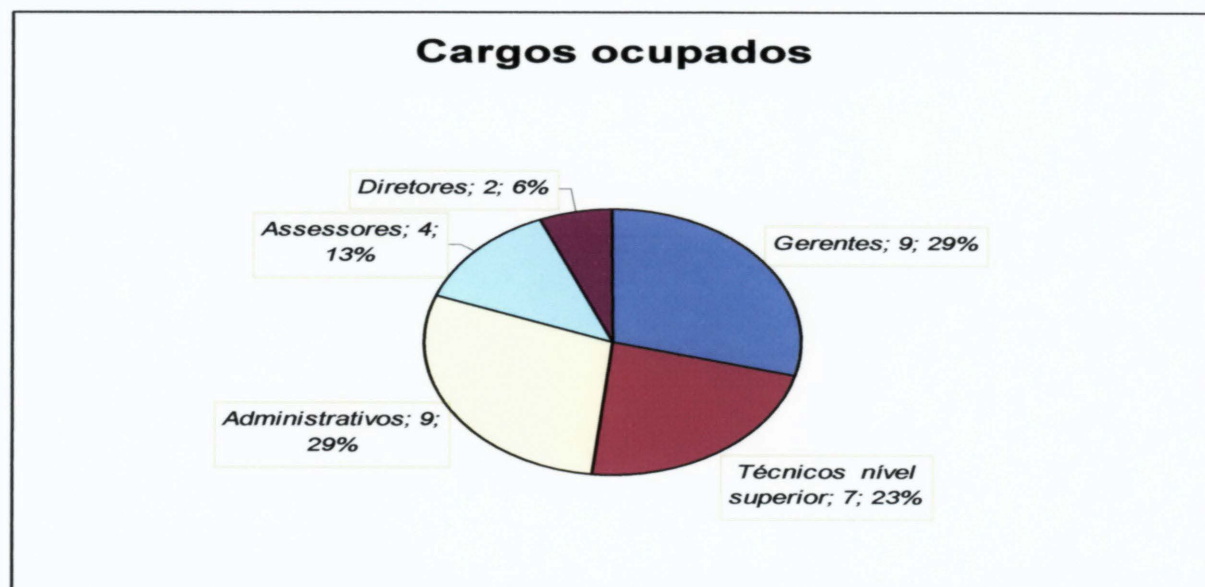
A qualidade do trabalho executado está diretamente ligada à compreensão do que se faz.

O gráfico abaixo demonstra a estratificação dos servidores pesquisados quanto as funções ocupadas:

Tabela 10 - Funções Ocupadas

Cargos	Ocupantes	Percentual
Gerentes	09	29,00
Técnicos nível superior	07	22,50
Administrativos	09	29,00
Assessores	04	13,00
Diretores	02	06,50
Total	31	100,00

Gráfico 2 - Funções ocupadas



A ilustração acima demonstra que a amostra pesquisada abrangeu as diversas funções dos servidores que atuam na SETU.

CAPÍTULO IV – PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO

4.1 INTRODUÇÃO

Em função do objetivo principal do trabalho em desenvolver um modelo de Gestão por Competências, foram utilizados indicadores de julgamento de importância e auto-avaliação dos servidores, e a quantidade de domínio das diversas competências básicas àqueles que atuam na área de turismo, definindo-se assim os mapeamentos gerais das mesmas, sendo possível com este mapeamento uma análise mais apurada entre a fundamentação teórica encontrada na opinião de vários autores e realidade da Secretaria do Turismo.

Uma vez tendo sido validado o mapeamento de competências necessárias pela Diretoria Geral e pelos demais Gerentes da Secretaria de Estado do Turismo, comprovou-se a necessidade de um programa de capacitação profissional.

Como ponto de partida e com base no mapeamento de competências dos servidores, é proposto à Direção da Secretaria de Estado do Turismo, um programa de capacitação com vistas a promover ações para que as competências sejam trabalhadas e aperfeiçoadas de acordo com o planejamento detalhado na seqüência.

4.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

As competências comportamentais a serem desenvolvidas no Programa de Qualificação Profissional, de acordo com toda a análise realizada são as seguintes:

1. Dinamismo e iniciativa: Capacidade dos servidores atuarem de forma pró-ativa e arrojada diante de situações adversas.

2. Capacidade de trabalhar sobre pressão: Capacidade dos servidores em selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.

3. Relacionamento Interpessoal: Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.

4. Cultura da qualidade: Postura orientada para a busca contínua a satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.

5. Capacidade de trabalhar em equipe: Capacidade dos servidores em interagir com o grupo, formando uma verdadeira equipe de trabalho.

6. Comunicação: Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.

7. Planejamento: Capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro dos critérios de desempenho válidos.

8. Valores: Valores a serem trabalhados: Ética na Administração Pública, Honestidade e Comprometimento.

4.3 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

As competências técnicas serão trabalhadas sob dois focos o de processo e o de interação.

a) Foco em processos

Capacidade de executar todos os processos relacionados a conhecimentos e habilidades da Secretaria.

1. Efetuar cálculos.
2. Elaborar projetos e planos de atuação.
3. Montar e conhecer o trâmite burocrático de processos e dar tramitação aos mesmos.
4. Analisar documentos relativos a área de atuação.
5. Elaborar pareceres técnicos.
6. Fiscalizar e orientar empreendimentos turísticos.
7. Elaborar relatórios das atividades desenvolvidas.
8. Pesquisar arquivos e demais fontes de informações.
9. Informática.
10. Controlar custos e gastos.

11. Elaborar Planejamento.

b) Foco na Integração

Capacidade para processar e compreender o contexto da Secretaria de Estado do Turismo, bem como do sistema da organização pública como um todo.

1. Prestar informações ao público.
2. Prestar consultoria e Assistência Técnica na área de atuação.
3. Organizar reuniões, visitas, palestras, feiras.
4. Conhecer e implementar as políticas na área de Turismo.
5. Conhecer o Plano Diretor de Turismo.
6. Conhecer o Estatuto dos Servidores Lei 6174/70 e demais alterações
7. Saber o que é Turismo.
8. Conhecer a missão da Secretaria de Estado do Turismo.
9. Saber o que é ser servidor público.

4.4 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Após toda a análise e tabulação de dados, o mapeamento de competências fez a correlação entre as competências atuais dos servidores, com o grau de competência considerada ideal para aqueles que atuam na área de turismo.

A diferença encontrada neste comparativo refere-se ao *GAP*.

Nos demonstrativos apresentados a seguir os nomes dos servidores foram substituídos por números e a função que eles ocupam, apenas como forma de preservar suas identidades.

As planilhas a seguir, demonstram todo o mapeamento das competências dos servidores pesquisados.

PLANILHA 4		Mapeamento de Competências dos Profissionais da SETU																				
		Conhecimentos																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11										
		Política Estadual de Turismo (GAP)	Plano Diretor de Turismo (GAP)	Estado dos Servidores Públicos Estaduais (GAP)	Responsabilidade Fiscal (GAP)	Informática (GAP)	Trâmites Burocráticos de Processos (GAP)	Normas de Elaboração de Planejamento Anual Plurianual (GAP)	O que é Turismo (GAP)	Missão da Secretaria de Turismo (GAP)	O que é ser "Servidor Público" (GAP)	Ética na Administração Pública (GAP)										
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4										
Competências/ GAP																						
Pontuação ideal a ser alcançada																						
Servidor/ Função																						
1- ADM	2	-50	2	-50	2	-50	0	-100	2	-50	1	-75	2	-50	4	0	3	-25	3	-25	3	-25
2- ADM	1	-75	1	-75	2	-50	1	-75	3	-25	4	0	0	-100	3	-25	3	-25	4	0	3	-25
3- GERENTE	4	0	4	0	2	-50	2	-50	0	-100	1	-75	2	-50	4	0	4	0	3	-25	3	-25
4- TECNICO	4	0	3	-25	1	-75	2	-50	4	0	4	0	2	-50	4	0	3	-25	3	-25	4	0
5- TECNICO	3	-25	3	-25	4	0	2	-50	3	-25	4	0	3	-25	4	0	4	0	3	-25	3	-25
6- TECNICO	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	2	-50	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25
7- GERENTE	3	-25	0	-100	2	-50	4	0	3	-25	3	-25	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
8- GERENTE	4	0	3	-25	4	0	4	0	3	-25	3	-25	3	-25	4	0	4	0	4	0	4	0
9- ADM	0	-100	0	-100	3	-25	0	-100	0	-100	1	-75	0	-100	1	-75	1	-75	4	0	1	-75
10- ADM	3	-25	0	-100	1	-75	2	-50	3	-25	3	-25	2	-50	3	-25	4	0	3	-25	3	-25
11-ADM	3	-25	1	-75	3	-25	1	-75	3	-25	2	-50	1	-75	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25
12- ASSESSOR	4	0	3	-25	3	-25	2	-50	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
13- ASSESSOR	4	0	3	-25	4	0	4	0	4	0	4	0	3	-25	4	0	4	0	4	0	4	0
14- ASSESSOR	3	-25	4	0	3	-25	4	0	4	0	3	-25	3	-25	3	-25	4	0	4	0	4	0
15- DIRETOR	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
16- GERENTE	4	0	0	-100	3	-25	3	-25	2	-50	3	-25	4	0	4	0	4	0	4	0	3	-25
17- ADM	3	-25	2	-50	2	-50	3	-25	3	-25	3	-25	2	-50	3	-25	3	-25	3	-25	2	-50
18- ADM	2	-50	1	-75	2	-50	3	-25	3	-25	4	0	1	-75	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25
19- TECNICO	2	-50	1	-75	2	-50	4	0	3	-25	4	0	2	-50	4	0	4	0	4	0	4	0
20- ADM	3	-25	1	-75	3	-25	4	0	4	0	4	0	2	-50	4	0	4	0	4	0	4	0
21- GERENTE	3	-25	2	-50	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	2	-50	4	0	4	0	4	0
22- DIRETOR	4	0	4	0	4	0	4	0	2	-50	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
23- GERENTE	2	-50	2	-50	3	-25	3	-25	1	-75	3	-25	3	-25	3	-25	2	-50	3	-25	3	-25
24- GERENTE	1	-75	1	-75	2	-50	4	0	2	-50	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	4	0	4	0
25- ADM	1	-75	1	-75	0	-100	0	-100	1	-75	1	-75	0	-100	2	-50	2	-50	2	-50	1	-75
26- GERENTE	3	-25	4	0	1	-75	1	-75	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25
27- GERENTE	4	0	3	-25	2	-50	1	-75	3	-25	4	0	2	-50	4	0	4	0	3	-25	3	-25
28- TECNICO	3	-25	2	-50	4	0	2	-50	3	-25	3	-25	2	-50	3	-25	2	-50	4	0	4	0
29- TECNICO	1	-75	1	-75	4	0	3	-25	3	-25	4	0	0	-100	4	0	4	0	4	0	4	0
30- TECNICO	0	-100	0	-100	3	-25	1	-75	4	0	1	-75	0	-100	4	0	1	-75	4	0	3	-25
31- ASSESSOR	1	-75	2	-50	1	-75	2	-50	2	-50	4	0	2	-50	4	0	4	0	4	0	3	-25

LEGENDAS:

ADM	AREA ADMINISTRATIVA
TECNICO	CARGO TÉCNICO NÍVEL SUPERIOR
GERENTE	OCUPANTES DE FUNÇÃO DE GERÊNCIA
DIRETOR	CARGO DE DIRETOR

Pontos	GAP			
0	-100 crítico			
1	-75 crítico			
2	-50 abaixo do esperado			
3	-25 aprimoramento			
4	0 dentro das expectativas			

PLANILHA 6		Mapeamento de Competências dos Profissionais da SETU																			
		Habilidades																			
		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24							
		Feturar calculo	Prestar Informações ao Público	Elaborar Projetos/ Planos de Atuação	Montar Processos e dar Tramitação aos mesmos	Analisar Documentos relativos a área de atuação	Elaborar Pareceres Técnicos	Fiscalização, Orientação e Cadastro Empreendimentos Turísticos	Elaborar relatórios das atividades desenvolvidas	Desenvolver consultoria e assistência na área de atuação	Organizar reuniões, visitas, palestras	Pesquisar arquivos e demais fontes de informação	Informática	Controle de custos ou gastos							
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
		Competências/ GAP																			
		Pontuação Ideal a ser alcançada																			
		Servidor/ Função																			
1-ADM		3	-25	3	-25	3	-25	0	-100	2	-50	1	-75	0	-100	3	-25	3	-25	2	-50
2-ADM		2	-50	4	0	0	-100	1	-75	3	-25	1	-75	0	-100	3	-25	0	0	2	-50
3-GERENTE		1	-75	4	0	3	-25	1	-75	2	-50	2	-50	1	-75	4	0	4	0	4	0
4-TECNICO		4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	3	-25	4	0	4	0	4	0
5-TECNICO		3	-25	3	-25	2	-50	4	0	4	0	1	-75	3	-25	4	0	3	-25	4	0
6-TECNICO		4	0	4	0	4	0	2	-50	3	-25	3	-25	2	-50	4	0	3	-25	3	-25
7-GERENTE		4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
8-GERENTE		3	-25	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	2	-50	4	0	4	0	4	0
9-ADM		2	-50	4	0	2	-50	0	-100	0	-100	1	-75	2	-50	3	-25	4	0	0	-100
10-ADM		2	-50	3	-25	2	-50	1	-75	2	-50	1	-75	0	-100	3	-25	2	-50	3	-25
11-ADM		4	0	4	0	1	-75	1	-75	4	0	1	-75	1	-75	3	-25	3	-25	4	0
12-ASSESSOR		4	0	4	0	2	-50	4	0	4	0	4	0	0	-100	4	0	4	0	4	0
13-ASSESSOR		2	-50	4	0	2	-50	4	0	4	0	4	0	2	-50	4	0	3	-25	3	-25
14-ASSESSOR		4	0	4	0	2	-50	1	-75	4	0	3	-25	3	-25	4	0	3	-25	4	0
15-DIRETOR		4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
16-GERENTE		3	-25	4	0	4	0	2	-50	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	3	-25
17-ADM		4	0	4	0	2	-50	2	-50	3	-25	3	-25	4	0	4	0	3	-25	2	-50
18-ADM		3	-25	4	0	2	-50	2	-50	3	-25	2	-50	0	-100	3	-25	2	-50	2	-50

PLANILHA 6		Mapeamento de Competências dos Profissionais da SETU																										
Competências/ GAP		Habilidades																										
Pontuação Ideal a ser alcançada		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	GAP													
Servidor/ Função		Prestar Informações ao Público		Elaborar Projetos/ Planos de Atuação		Montar Processos e dar Tramitação aos mesmos		Analisar Documentos relativos a área de atuação		Elaborar Pareceres Técnicos		Inscrição, Orientação e Cadastro Empreendimentos Turísticos		Elaborar relatórios das atividades desenvolvidas		Desenvolver consultoria e assistência na área de atuação		Organizar reuniões, vistas, palestras		Pesquisar arquivos e demais fontes de informação		Informática		Controle de custos ou gastos				
19- TÉCNICO	4	0	4	0	2	-50	4	0	3	-25	3	-25	0	-100	3	-25	4	0	2	-50	2	-50	4	0	4	0	0	
20 -ADM	4	0	4	0	0	-100	3	-25	0	-100	4	0	0	-100	4	0	0	-100	1	-75	2	-50	4	0	0	-100	0	
21- GERENTE	4	0	4	0	3	-25	2	-50	4	0	4	0	0	-100	4	0	4	0	3	-25	2	-50	4	0	4	0	0	
22 -DIRETOR	4	0	4	0	4	0	0	4	0	4	0	1	-75	4	0	2	-50	4	0	4	0	2	-50	4	0	4	0	
23- GERENTE	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25
24- GERENTE	4	0	4	0	3	-25	2	-50	4	0	2	-50	4	0	2	-50	4	0	2	-50	2	-50	4	0	3	-25	4	0
25- ADM	1	-75	3	-25	0	-100	3	-25	3	-25	2	-50	3	-25	2	-50	3	-25	0	-100	0	-100	1	-75	1	-75	4	0
26 -GERENTE	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	4	0	2	-50	2	-50	4	0	1	-75	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25
27 -GERENTE	2	-50	4	0	3	-25	3	-25	4	0	3	-25	4	0	3	-25	4	0	2	-50	2	-50	1	-75	2	-50	1	-75
28- TÉCNICO	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	2	-50	3	-25	2	-50	2	-50	2	-50	3	-25	1	-75	3	-25
29 -TÉCNICO	4	0	4	0	4	0	2	-50	4	0	2	-50	4	0	4	0	2	-50	4	0	2	-50	2	-50	1	-75	4	0
30- TÉCNICO	0	-100	1	-75	4	0	1	-75	1	-75	1	-75	0	-100	1	-75	2	-50	4	0	1	-75	0	-100	4	0	4	0
31- ASSESSOR	4	0	4	0	4	0	3	-25	4	0	2	-50	1	-75	0	-100	2	-50	4	0	-50	0	0	-100	2	-50	3	-25

Pontos		GAP		
0	-100 crítico			
1	-75 crítico			
2	-50 abaixo do esperado			
3	-25 aprimoramento			
4	0 dentro das expectativas			

LEGENDAS:	
ADM	AREA ADMINISTRATIVA
TECNICO	CARGO TÉCNICO NÍVEL SUPERIOR
GERENTE	Ocupantes de Função de Gerência
DIRETOR	CARGO DE DIRETOR

PLANILHA 5		Mapeamento de Competências dos Profissionais da SETU																
		Atitudes																
Competências GAP		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
Pontuação Ideal a ser alcançada	Servidor/ Função																	
Estar preparado para prestar informações claras e precisas	4																	
Possuir Equilíbrio Emocional	4																	
Demonstrar Interesse pelo trabalho	4																	
Ser paciente ao tratar com o público	4																	
Ter agilidade na execução das tarefas	4																	
Trabalhar com qualidade	4																	
Ser comprometido com os objetivos	4																	
Querer aprender sempre coisas novas	4																	
Ser Organizado e Responsável	4																	
Querer Trabalhar em Equipe	4																	
Ser atencioso	4																	
Ser Discreto	4																	
Ser Honesto	4																	
Ser Ético	4																	
Ser Solidário	4																	
Estar motivado para o trabalho	4																	
1- ADM		2	-50	3	-25	4	0	4	0	4	0	3	-25	4	0	4	0	4
2- ADM		2	-50	2	-50	3	-25	2	-50	3	-25	3	-25	4	0	4	0	3
3- GERENTE		4	0	4	0	3	-25	4	0	3	-25	3	-25	4	0	4	0	3
4- TECNICO		3	-25	3	-25	4	0	2	-50	4	0	4	0	4	0	4	0	4
5- TECNICO		3	-25	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
6- TECNICO		3	-25	3	-25	4	0	3	-25	3	-25	4	0	4	0	4	0	3
7- GERENTE		4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
8- GERENTE		4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
9- ADM		1	-75	2	-50	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
10- ADM		2	-50	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	4	0	2
11-ADM		4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
12- ASSESSOR		4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
13- ASSESSOR		4	0	3	-25	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
14- ASSESSOR		4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
15- DIRETOR		4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
16- GERENTE		3	-25	3	-25	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
17- ADM		3	-25	3	-25	4	0	3	-25	4	0	2	-50	4	0	4	0	3
18- ADM		4	0	2	-50	4	0	2	-50	4	0	2	-50	4	0	4	0	3
19- TECNICO		3	-25	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
20- ADM		4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
21- GERENTE		4	0	3	-25	4	0	4	0	4	0	3	-25	4	0	4	0	3
22- DIRETOR		4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
23- GERENTE		3	-25	4	0	3	-25	3	-25	3	-25	4	0	3	-25	4	0	3
24- GERENTE		4	0	3	-25	4	0	4	0	4	0	1	-75	3	-25	4	0	3
25-ADM		2	-50	2	-50	3	-25	3	-25	2	-50	3	-25	3	-25	3	-25	2
26- GERENTE		3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	3	-25	4	0	3
27- GERENTE		2	-50	2	-50	4	0	3	-25	3	-25	0	-100	4	0	3	-25	4

PLANILHA 5		Mapeamento de Competências dos Profissionais de SETU																
Competências GAP	Pontuação ideal a ser alcançada	Atitudes																
		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
Estar preparado para prestar informações Claras e precisas	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		
Possuir Equilíbrio Emocional	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		
Ser paciente ao tratar com o público	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		
Ter agilidade na execução das tarefas	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		
Trabalhar com qualidade	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		
Ser comprometido com os objetivos da Instituição	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		
Querer aprender sempre coisas novas	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		
Ser Organizado e Responsável	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		
Querer Trabalhar em Equipe	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		
Ser atencioso	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		
Ser Discreto	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		
Ser Honesto	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		
Ser ético	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		
Ser Solidário	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		
Estar motivado para o trabalho	4																	
Diferença entre o que a pessoa tem, com o índice ideal(GAP)																		

LEGENDAS:

ADM	AREA ADMINISTRATIVA
TECNICO	CARGO TÉCNICO NÍVEL SUPERIOR
GERENTE	Ocupantes de Função de Gerência
DIRETOR	CARGO DE DIRETOR

Pontos	GAP
0	-100 crítico
1	-75 crítico
2	-50 abaixo do esperado
3	-25 aprimoramento
4	0 dentro das expectativas



28 -TECNICO
 29- TECNICO
 30- TECNICO
 31 -ASSESSOR

4.5 ESTRUTURA DO PROJETO

Partindo da análise do perfil profissional, bem como o mapeamento das competências e do índice de *GAP*, a proposta apresentada é de um programa de capacitação e desenvolvimento profissional, com base na real necessidade de qualificação, sendo um programa voltado para a Secretaria do Turismo, oferece um plano individual de capacitação, voltado a desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos servidores que atuam na área de turismo, de acordo com o planejamento a seguir:

4.5.1 O Programa

Propõe-se um programa de qualificação de acordo com as prioridades, atendendo as necessidades de capacitação dos servidores bem como a implementação de ações que auxiliem na integração, na formação de espírito de equipe e na melhoria da comunicação, contribuindo para o fortalecimento do ambiente organizacional.

4.5.2 Resultados esperados

Os resultados esperados quanto à implantação do programa de qualificação profissional são:

- Desenvolver as competências técnicas e comportamentais, requeridas para os servidores que atuam na SETU.
- Criar condições para que os servidores se fortaleçam como uma verdadeira equipe de trabalho, coesa o bastante, para enfrentarem as mudanças de gestão, sem comprometer a continuidade das atividades consideradas de grande importância.
- Incentivar atitudes de comprometimento, companheirismo, realização profissional, reforçando os valores identificados de honestidade, ética e comprometimento.
- Melhorar os meios de comunicação interna.
- Auxiliar para que todas as metas previstas no Plano Diretor de Turismo sejam alcançadas com êxito.

4.6 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação será executado de duas formas, conforme exposto abaixo:


a) Aprimoramento Profissional

O aprimoramento profissional é destinado a atualização das competências técnicas e comportamentais dos servidores dentro das expectativas da Secretaria. No aprimoramento estarão sendo atendidos os servidores que obtiveram grau de 75% da qualificação desejada.

Para estes servidores, não há necessidade da participação em curso de capacitação propriamente dito, serão então desenvolvidos trabalhos educativos com acompanhamento de um orientador qualificado para o aperfeiçoamento das competências.

Na tabela o *GAP* para aprimoramento aparece conforme os dados abaixo:




Tabela 11 - GAP aprimoramento

Pontos	GAP
3	-25 aprimoramento 

b) Capacitação Profissional

A capacitação visa atender os servidores que estão com competências técnicas e comportamentais abaixo das expectativas da Secretaria. A capacitação será para os servidores que estão dentro da faixa do *GAP*, conforme quadro abaixo:

Tabela 12 - GAP capacitação

Pontos	GAP
0	-100 crítico 
1	-75 crítico 
2	-50 abaixo do esperado 

4.7 MACRO CONTEÚDOS

O programa de macro conteúdos prevê que as competências técnicas serão desenvolvidas em fases, organizadas em módulos, abrangendo as áreas de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (C.H.A), que precisam ser capacitadas, conforme dados do mapeamento de competências elaborado.

4.7.1 Módulo I

Os temas abaixo listados serão abordados com conteúdos sob medida, respeitando as prioridades na escala de necessidades, podendo ser tratado como aprimoramento ou capacitação propriamente ditos, sempre de acordo com os GAPS previamente identificados.

Serão incluídos neste módulo todos os conhecimentos necessários para o bom desempenho das funções dos servidores, e melhoria das competências técnicas.

Tabela 13 - Temas propostos para o módulo I

Competência Técnica	Carga Horária	% de servidores		Custo Estimado R\$ ¹
		Capacitar	Aprimorar	
O que é Turismo, Política Estadual de Turismo, Plano Diretor de Turismo, e missão da SETU.	16	36%	35%	480,00
Estatuto dos servidores públicos estaduais e o que é ser servidor público.	12	45%	29%	360,00
Lei de Responsabilidade Fiscal	12	48%	19%	360,00
Pesquisar arquivos e fontes de informações	16	38%	32%	480,00
Saber operar as ferramentas de Informática	60	33%	36%	900,00
Trâmites burocráticos dos processos na área de Turismo	12	22%	33%	360,00
Normas e Procedimentos para elaboração do Planejamento	16	55%	25%	480,00
Organizar encontros, feiras, reuniões, visitas, palestras,	16	35%	29%	480,00
Efetuar fiscalização e orientação a empreendimentos turísticos	20	61%	19%	600,00
Elaboração de projetos, pareceres técnicos e planos de ação,	24	51%	25%	720,00

¹ Valores calculados com base na tabela Anexo II, Decreto número 5246/2005.

Matemática básica e financeira, e noções de estatística, controle de custos.	60	25%	25%	900,00
TOTAL	264			6.120,00

4.7.2 Módulo II

Este módulo de Desenvolvimento Gerencial tem como objetivo principal formar ou aperfeiçoar todos os servidores ocupantes de cargo de gerência e assessoramento, dotando-os de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao melhor desempenho de suas funções.

Tabela 14 - Módulo II Competências Técnicas

Competência Técnica Gerencial	Carga Horária	Nº de servidores a serem capacitados	Custo Estimado R\$
Desenvolvimento Organizacional	16	15	480,00
Planejamento estratégico	16	15	480,00
Liderança	16	15	480,00
Empreendedorismo.	16	15	480,00
Gestão de pessoas na administração pública	16	15	480,00
Gerente como Agente de Mudanças	16	15	480,00
TOTAL	96		2.880,00

4.7.3 Módulo III

Este módulo tem como objetivo, desenvolver as competências comportamentais dos servidores.

Tabela 15 - Módulo III Competências Comportamentais

Competência Comportamental	Carga Horária	% de servidores		Custo
		Aprimorar	capacitar	
Motivação	16	13%	36%	480,00
Relacionamento Interpessoal	16	100%	xxx	480,00
Solução de Problemas	16	100%	xxx	480,00
Excelência no atendimento	16	29%	7%	480,00
Cultura Organizacional	16	100%	xxx	480,00
Administração de Conflitos	16	100%	xxx	480,00
Equipes Eficazes	16	42%	29%	480,00
Capacidade de se trabalhar sob pressão	16	16%	41%	480,00
Qualidade	16	29%	7%	480,00
Planejamento	16	7%	25%	480,00
Valores, Ética, Honestidade e Comprometimento.	16	100%	xxx	480,00
Comunicação	16	100%	xxx	480,00
Iniciativa	16	30%	23%	480,00
TOTAL	208			6240,00

4.8 METODOLOGIA DO PROJETO

A metodologia proposta para os módulos é o de aulas, de forma expositiva acompanhadas de discussões, estudos dirigidos, apresentação e discussão de filmes, trabalhos individuais ou em grupo, análises críticas, reflexos, teatros, sempre com a orientação de um instrutor qualificado, que traga assuntos atuais, e promova trabalhos de interesses da Secretaria e dos servidores, discutindo-se o tema a ser aperfeiçoado, e ao mesmo tempo contribuindo para a melhoria da qualificação das competências.

Poderão ser feitas também recomendações de leituras de textos, visitas a outras organizações que possam trazer novos conhecimentos, e outras atividades correlatas que agreguem valor de aprendizagem.

4.9 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

A avaliação do programa de capacitação terá como foco principal o alinhamento de conteúdos e conceitos desenvolvidos para a qualificação profissional.

As principais etapas de avaliação serão:

- Avaliação de conhecimento técnico durante os eventos realizados.
- Análise e observação individual feita pelos instrutores em parceria com a área de Recursos Humanos.
- Acompanhamento no local de trabalho pelas gerencias imediatas.

4.10 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

O programa necessita de acompanhamento e avaliação constantes e para isto serão utilizados os seguintes instrumentos para controle de resultados:

- Testes teóricos e práticos
- Formulário de avaliação de resultados
- Análise do perfil de competências (*GAP*), pelo Grupo de Recursos Humanos- GRHS da Secretaria de Estado do Turismo.

4.11 INVESTIMENTOS

Após aprovação do Projeto pela Direção Superior, o valor global de investimentos financeiros previstos, deverá integrar a Programação Orçamentária da SETU, ficando para ser liberado, conforme as etapas forem sendo implantadas.

4.12 BASE DE INFORMAÇÕES GERADAS

Em função da expectativa de gerar base de dados para as decisões gerenciais, as principais saídas pela implantação do modelo proposto de Gestão por Competências serão:

1. Relatórios dos eventos realizados identificando a atuação de cada servidor.
2. *GAP* de cada servidor, real e esperado.
3. Observações de desempenho e acompanhamento dos gerentes imediatos identificando melhorias.
4. Sugestão de Planos de desenvolvimento individual para capacitação de servidores que permanecem abaixo das expectativas.
5. Adotar como prática a utilização do mapeamento para novas ações do planejamento estratégico.

4.13 DEFINIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES

Deverão ser definidas as pessoas chaves para implantação do Projeto de Desenvolvimento e Qualificação e demais medidas propostas no estudo. É aconselhável a nomeação de um coordenador geral do Projeto, que possua competência técnica, habilidades de coordenação e atitudes que assegurem o total sucesso do projeto.

4.14 PROGRAMAS ESPECIAIS

Os programas especiais propostos são atividades complementares ao programa de capacitação, com ações que visam aprendizagem organizacional buscando ao mesmo tempo integrar e desenvolver os interesses dos servidores em sintonia com os objetivos da Secretaria.

4.14.1 Programa “Conheça Meu Trabalho”

Com a finalidade de implementar uma cultura de aprendizado capaz de envolver todos os servidores e aperfeiçoar a comunicação interna, é proposta a realização de encontros periódicos onde cada unidade organizacional apresenta aos demais servidores os trabalhos e projetos que estão sendo desenvolvidos, mostrando a maneira como estão sendo feitos, os objetivos esperados e ou alcançados, os problemas encontrados, soluções, e outras informações relevantes ao tema exposto. Estes encontros devem passar a fazer parte da agenda de

atividades da Secretaria, como forma de manter sempre um canal efetivo de comunicação, troca de idéias, e fortalecimento do espírito de equipe.

4.14.2 Comunicação Interna

Este projeto visa à criação de um jornal interno, via intra net, com o objetivo de manter os servidores informados, contribuindo para que os mesmos conheçam melhor a Secretaria onde trabalham, e incentivando a valorização da instituição onde estão inseridos.

O jornal interno, via intra net, pode ser visto como uma ferramenta de motivação, pois mostra os fatos de uma forma direta e transparente. Ele também pode exercer a função de educador, levando informações sobre temas atuais e educativos para os servidores e seus familiares.

As principais vantagens com este projeto são:

- Promover integração entre os servidores.
- Divulgação de informações técnicas de todas as áreas de turismo.
- Inclusão de formulários interativos, como por exemplo: pedido de férias, viagens, de suprimento, etc, resultando em economia de tempo e agilidade nos processos.
- Trabalhos em arquivo compartilhado.
- Conteúdos do jornal intra net:
 - Gestão de Pessoas e outros assuntos da área de pessoal;
 - Marketing;
 - Compras e serviços;
 - Legislação;
 - Calendários festivos e de aniversariantes;
 - Informativos;
 - Contatos, telefones, ramais;
 - Acompanhamento de programas e ações;
 - Reportagens publicadas em jornais externos;
 - Prêmios;
 - Fotos e reportagens comemorativas;
 - Notícias;
 - Admissão e desligamento de servidores.

4.14.3 Projeto “Melhores sugestões e idéias”

Este projeto tem por finalidade criar um canal de comunicação, através de uma “Caixa de Sugestões”, incentivando os servidores a registrarem suas idéias, sugestões, críticas ou elogios, de maneira espontânea, sem a necessidade de prévia identificação.

Este canal serviria também para que os clientes externos pudessem deixar sua opinião sobre como foram atendidos e outras mensagens que julgassem relevantes registrar.

4.14.4 Palestras Educativas

Programar em parceria com a escola de Governo palestras sobre saúde, meio ambiente, controle orçamentário familiar entre outros temas que sejam relevantes para a melhoria da qualidade de vida dos servidores.

4.14.5 Organização de Encontros Sociais

Promoção de reuniões sociais, como também a comemoração de datas especiais, como Natal, Páscoa, Festa Junina, Dia Mundial do Turismo, chegada da primavera, entre outras tantas que forem possíveis de serem realizadas para que os servidores criem laços de afetividade.

4.15 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

O cronograma foi elaborado, de maneira a priorizar as áreas que necessitam de qualificação.

Tabela 16 - Cronograma de execução

PRIORIDADES DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO	1º Ano						2º Ano					
	1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre	4º Bimestre	5º Bimestre	6º Bimestre	7º Bimestre	8º Bimestre	9º Bimestre	10º Bimestre	11º Bimestre	12º Bimestre
Apresentação Para a Direção e Liberação Financeira	■	■										
Apresentação do Programa para os servidores			■									
Módulo I									■	■	■	
Módulo II						■	■					
Módulo III			■	■								
Criação da Intranet			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Conheça Meu Trabalho			■		■		■		■		■	
Caixa de Sugestões			■	■								
Palestras			■		■		■		■		■	
Encontros Sociais			■		■		■		■		■	
Avaliação do Projeto				■				■				■

4.16 LOGO MARCA

Para caracterizar o Projeto de Qualificação Profissional, baseada nos princípios da Gestão por Competências, foi desenvolvido uma Logo Marca, que nasceu a partir da análise teórica sobre o que é Competência, onde se encontrou como definição que são as somas dos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, e que esta soma define o comportamento das mesmas.

Pensando assim, escolhemos o “cata vento” como a marca deste Projeto, onde a motivação será o vento que impulsiona as três hélices, e o movimento sincronizado permitirá que tantos os objetivos individuais como os da Secretaria, sejam atingidos.

Figura 3 - Logo Marca



(Desenho de Ana Isabel Agner)

CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela grande importância que o Turismo representa, gerando atualmente no mundo 1 em cada 9 empregos e sabendo que a SETU está inserida dentro deste ambiente externo e economicamente ativo, extremamente dinâmico e que exige constante evolução e flexibilidade, e ainda que somente um quadro de servidores preparados poderão assumir e fazer cumprir as políticas propostas, torna-se indispensável o investimento na área de Gestão de Pessoas.

O sucesso da Secretaria do Turismo depende antes de tudo, ter estratégias de atuação na área de Gestão por Competências, que garantam aperfeiçoamento das competências individuais, em favor do fortalecimento da organização como um todo.

A pesquisa realizada atingiu plenamente o objetivo principal como também os específicos, comprovando que o método escolhido e as bases de Gestão por Competências são extremamente importantes para qualquer gestor que pretenda investir em qualificação profissional de seus empregados, com vistas a atingir a excelência nos resultados da organização.

No levantamento de dados diagnosticou-se a existência de problemas pontuais que devem ser tratados com prioridade na implantação do Projeto proposto, tais como, a dificuldade de relacionamento interpessoal, a resistência ao trabalho em equipe e a falha na comunicação interna.

Desta forma, para se efetivar mudanças de comportamento e de cultura, é preciso trabalhar com o que as pessoas acreditam e valorizam, investindo em desenvolvimento das competências de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores, pois conhecimentos adquiridos criam vantagens competitivas, através de um ambiente inovador e produtivo.

A Secretaria através de um Plano de Gestão por Competências deve investir no desenvolvimento da educação continuada, voltada à valorização do capital intelectual dos seus servidores, pois o conhecimento é o insumo mais valioso das organizações seja para proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, ou para criar um clima mais satisfatório entre os

servidores, aumentar-lhes a motivação e os tornando mais receptivos às novas orientações.

Embora a implantação da Gestão de Competência na Secretaria de Estado do Turismo, seja uma operação complexa, exigindo uma grande mudança cultural, além de demandar custos e investimentos, recomendamos a implantação do projeto como estratégias do fortalecimento da organização para que as principais metas do Plano Diretor sejam atingidas com pleno êxito resultando com isto a prestação de serviços de qualidade, através de servidores motivados e comprometidos com resultados.

Portando o investimento em autodesenvolvimento é a única forma de assegurar que as competências de cada servidor estejam ajustadas à necessidade da Secretaria de Estado do Turismo, facilitando assim, o seu sucesso como organização pública.

GLOSSÁRIO

- SETU**..... Secretaria de Estado do Turismo
- GAP**..... Palavra inglesa que significa fenda, brecha, lacuna, diferença, hiato.
Refere-se à diferença entre a competência individual em relação à competência considerada ideal.
- EMBRATUR**..... Instituto Brasileiro de Turismo

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.

BECKER, Brian E. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1984.

CONTADOR, **Planejamento Estratégico: recomendações sobre ambientes externo e interno**. Revista de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, n.2, 1995.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1977.

DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; HIÓLITO, José Antonio Monteiro; FLEURY, Maria Tereza Leme Fleury. **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHEDA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2 .ed. Rio de Janeiro: FGV,2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, Rita Maria. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUERREIRO, Luís. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1993.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2005.

O' REILLY, Charles A. **Talentos ocultos: comas melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns**. Trad. Cristiana Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

O'NEIL, Mary Beth. **Coaching - treinando executivos: como colocar os gestores frente a frente com seus desafios**. Trad. Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 2001.

PORTER, Michael E. ***Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.*** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SENGE, Peter M. ***A Quinta Disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.*** São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SUZUKI, Shinichi. ***Treinamento no local de trabalho (On the job training) em 50 passos.*** Trad. Jorge Ninomiya. Rev. Técnico Reinaldo A. São Paulo: IMAM, 1996.

TEIXEIRA, Élson A., MINK, Carlos. ***Competências múltiplas gerenciais: gerenciamento de projetos, utilizando o MS Project 98.*** São Paulo: Makron Books, 2000.

ANEXOS

ANEXO I
DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA E MODELO DO
QUESTIONÁRIO

DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA E MODELO DO QUESTIONÁRIO

O instrumento foi elaborado com o objetivo de responder a seguinte pergunta, "Qual o grau de conhecimentos, habilidades e atitudes que os servidores possuem comparativamente com as competências organizacionais exigidas para o bom desempenho de suas funções?"

O questionário foi dividido em quatro (4) páginas, sendo a primeira destinada ao título e pequeno texto explicativo sobre os objetivos da pesquisa, e a garantia que todas as informações seriam utilizadas apenas para levantar as necessidades de treinamento e capacitação profissional. A linguagem utilizada no questionário foi a mais simples e direta possível, para que o respondente pudesse compreender com clareza o que estava sendo questionado. O questionário pelo modo como foi elaborado demora aproximadamente, de 30 a 45 minutos para seu completo preenchimento, conforme demonstrou o pré-teste realizado com cinco voluntários.

Na seqüência da primeira página, foram colocados os seguintes itens:

- Nome do Servidor;
- Sexo;
- Departamento;
- Função/ Cargo;

Nas questões auto preenchidas era necessário apenas marcar um

- Idade;
- Escolaridade;
- Vínculo Empregatício;
- Tempo no serviço Público;
- Tempo de serviço na área de Turismo;
- Área que atua;
- Como as informações chegam aos servidores.

Após cada item descritivo sobre Conhecimentos, Habilidades e Atitudes havia duas escalas de cinco pontos cada uma, indo de 0 a 4. Na primeira escala o respondente julgaria a importância dos itens para o bom desempenho da organização como um todo. Na segunda escala o respondente julgaria o seu grau de capacidade na questão enunciada.

Exemplo:

Abaixo está uma lista de **Conhecimentos** necessários para o bom desempenho das atribuições de um servidor que trabalha na área de turismo. Você deverá avaliar cada um desses conhecimentos usando duas escalas de julgamento.

Na primeira escala você deverá julgar a importância destes conhecimentos, para os servidores que atuam na SETU, escrevendo o número de sua resposta na **coluna A**, ao lado de cada conhecimento descrito. (**avaliar a importância de cada conhecimento para todo o grupo de servidores**)

Para isto utilize a seguinte escala:

- 0. Sem importância**
- 1. Pouco importante**
- 2. Importância média**
- 3. importante**
- 4. Muito importante**

Na **coluna B** você vai julgar a quantidade do conhecimento que você já possui para desempenhar a função. (avaliar o seu grau de conhecimento).

Use a seguinte escala:

- 0- Não tenho qualquer conhecimento**
- 1- Tenho aproximadamente 25% do conhecimento necessário**
- 2- Tenho aproximadamente 50 % do conhecimento necessário**
- 3- Tenho aproximadamente 75% do conhecimento necessário**

4- Tenho todo o conhecimento necessário

Ao final verifique se não deixou nenhum item sem responder:

	A	B
1. Conhecimento da Política Estadual de Turismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No final de cada grupo de atividades descritas para Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, havia um espaço para que os servidores colocassem suas observações e idéias, que julgassem importantes.

Questionário de avaliação do potencial de Recursos Humanos da Secretaria de Estado do Turismo.

Este instrumento foi elaborado com o objetivo de levantar o perfil dos profissionais que trabalham na área de Turismo no Estado do Paraná.

As informações serão utilizadas pelo GRHS da SETU, visando estruturar futuros Programas de Gestão de Competências com ênfase no Desenvolvimento de Recursos Humanos.

As informações serão analisadas de forma agregada utilizadas para levantamento das necessidades de capacitação profissional.

Nome do servidor: _____

Sexo: _____

Departamento: _____

Função Cargo: _____

Estado Civil: _____

Idade:

18 a 25

36 a 45

55 a 65

26 a 35

46 a 55

66 a 70

Escolaridade:

1º Grau

2º Grau

3º Grau

Pós Graduação, área: _____

Mestrado, área: _____

Doutorado, área: _____

Vínculo empregatício:

Estatutário

Cargo em Comissão

Disposição Funcional.

Estatutário + Cargo em comissão

Terceirizado

Convênios

Tempo no serviço público:

menos de 1 ano

1 a 5 anos

6 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

21 a 25 anos

26 a 30 anos

31 a 35 anos

mais de 35 anos

Tempo de serviço na área de Turismo:

menos de 1 ano

1 a 5 anos

6 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

21 a 25 anos

26 a 30 anos

31 a 35 anos

mais de 35 anos

Área que atua:

Marketing

Gabinetes

Assessorias

Técnica

Administrativa

Como você toma conhecimento das notícias, sobre as atividades que estão sendo desenvolvidas pela SETU

Por memorandos

Pela Chefia Imediata

Em reuniões

Pelos Colegas

Não fico sabendo

Abaixo está uma lista de **Conhecimentos** necessários para o bom desempenho das atribuições de um servidor que trabalha na área de turismo. Você deverá avaliar cada um desses conhecimentos usando duas escalas de julgamento.

Na primeira escala você deverá julgar a importância destes conhecimentos, para os servidores que atuam na SETU, escrevendo o número de sua resposta na **coluna A**, ao lado de cada conhecimento descrito. (*avaliar a importância de cada conhecimento para todo o grupo de servidores*)

Para isto utilize a seguinte escala:

0. sem importância
1. pouco importante
2. importância média
3. importante
4. muito importante

Na **coluna B** você vai julgar a quantidade do conhecimento que você já possui para desempenhar a função. (*avaliar o seu grau de conhecimento*).

Use a seguinte escala:

- 0- não tenho qualquer conhecimento
- 1- tenho aproximadamente 25% do conhecimento necessário
- 2- Tenho aproximadamente 50 % do conhecimento necessário
- 3- Tenho aproximadamente 75% do conhecimento necessário
- 4- Tenho todo o conhecimento necessário

Ao final verifique se não deixou nenhum item sem responder:

	A	B
1. Conhecimento da Política Estadual de Turismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Conhecimento do Plano Diretor de Turismo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Conhecimento do Estatuto dos Funcionários Públicos Lei 6174/70, e demais Legislação na área de direitos e deveres dos servidores.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Conhecimento sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Conhecimentos de Informática, (Windows, Excel, Word, Notes, Linux.).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Conhecimento dos trâmites burocráticos de processos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Conhecimento sobre as normas para elaboração do Planejamento Anual e Pluri-anual da SETU.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Conhecimento sobre o que é Turismo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Conhecimento da Missão da SETU.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Conhecimento sobre o que é ser "Servidor Público.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Conhecimento sobre Ética na Administração Pública.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escreva outros conhecimentos que você julga serem importantes:

Abaixo está uma lista de **Habilidades** necessárias para o bom desempenho das atribuições de servidor que trabalha na área de turismo. Você deverá avaliar cada uma dessas habilidades usando duas escalas de julgamento.

Na primeira escala você deverá julgar a importância destas Habilidades, para os servidores que atuam na SETU, escrevendo o número de sua resposta na **coluna A**, ao lado de cada Habilidade descrita.(avaliar a importância de cada habilidade para o grupo como um todo).

Para isto utilize a seguinte escala:

- 0-sem importância
- 1-pouco importante
- 2-importância média
- 3-importante
- 4-muito importante

Na coluna **B** você vai julgar o grau de Habilidade que Você já possui para desempenhar a sua função.(avaliar a importância da habilidade para suas funções).

Use a seguinte escala:

- 0-não tenho qualquer habilidade
- 1-tenho aproximadamente 25% de habilidade necessária
- 2-Tenho aproximadamente 50 % de habilidade necessária
- 3-Tenho aproximadamente 75% de habilidade necessária
- 4-Tenho toda a habilidade necessária.

Ao final verifique se não deixou nenhum item sem responder:

	A	B
12. Efetuar Cálculos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Atender e prestar informações ao público.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Elaborar Projetos /Planos de Atuação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Montar processos e dar tramitação nos mesmos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Analisar documentos relativos a área de atuação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Elaborar pareceres técnicos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Efetuar Fiscalização, Orientação e Cadastro de Empreendimentos Turísticos..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Elaborar relatórios das atividades desenvolvidas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Desenvolver consultoria e assessoria na área de atuação.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Organizar reuniões, visitas, palestras.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Pesquisar arquivos, e demais fontes de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Executar as ferramentas de micro computador (Windows, Word, Excel, Linux)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Efetuar controle de custos e ou gastos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escreva outras habilidades que vc considera importante:

Abaixo está uma lista de **Atitudes/Valores** necessárias para o bom desempenho das funções dos servidores que atuam na SETU . Você deverá avaliar cada uma dessas atitudes usando duas escalas de julgamento.

Na primeira escala, coluna **A** você deverá julgar a importância destas atitudes, escrevendo o número de sua resposta na **coluna I**, ao lado de cada atitude descrita.(avaliar coletivamente)
Para isto utilize a seguinte escala:

- 0-sem importância
- 1-pouco importante
- 2-importância média
- 3-importante
- 4-muito importante

Na coluna **B** você vai julgar a quantidade de determinada Atitude que você já possui para desempenhar a função.(avaliar individualmente).
Use a seguinte escala:

- 0-não tenho esta atitude desenvolvida
- 1-tenho muito pouco desenvolvida
- 2-Tenho mediamente desenvolvida
- 3-Tenho muito desenvolvida
- 4-Tenho desenvolvida totalmente

Ao final verifique se não deixou nenhum item sem responder:

	A	B
25. Estar preparado para prestar informações claras e precisas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Possuir equilíbrio emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Demonstrar interesse pelo trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Ser paciente ao tratar com o público.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Ter agilidade na execução das atividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Trabalhar com qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Ser comprometido com os objetivos da instituição.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Querer aprender sempre coisas novas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Ser organizado e responsável no desempenho de suas atividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Querer trabalhar em equipe.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Ser atencioso.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Ser discreto.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Ser Honesto.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Ser ético.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Ser solidário.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Estar motivado para o trabalho.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escreva outras atitudes que você considera importante:

ANEXO II – DECRETO N ° 5246/2005

DECRETO Nº 5246 de 12/08/2005

Súmula: Instituída a gratificação pela Realização de Trabalho Relevante para Atividades de Agente Multiplicador-GRTR, ao servidor público estatutário do Poder Executivo Estadual..

O GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo inciso V do art. 87 da Constituição Estadual,

DECRETA:

Art. 1º. Fica instituída a Gratificação pela Realização de Trabalho Relevante para Atividade de Agente Multiplicador - GRTR, ao servidor público estatutário do Poder Executivo Estadual, incluindo-se o cargo de provimento em comissão, que desempenhar atividades de instrutor de curso de formação, aperfeiçoamento, especialização, capacitação, atualização, seminário, palestra, conferência e outros eventos similares e de cunho técnico-pedagógico, durante o horário de expediente a que está sujeito o servidor.

Parágrafo único. Ao servidor que for atribuída a gratificação instituída no "caput" deste artigo, será pago o valor hora-trabalhada em caráter relevante previsto no Grupo I da Tabela anexa ao presente Decreto.

Art. 2º. A Gratificação de que trata o artigo 1º do presente Decreto, será concedida por ato do Secretário de Estado da Administração e da Previdência, e é inacumulável com as gratificações de mesma natureza.

Art. 3º. O art. 4º do Decreto nº 3.686, de 5 de outubro de 2004, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 4º. Fica instituída a Gratificação pelo Exercício de Encargos de Auxiliar ou Professor de cursos regularmente instituídos - GEEP, ao servidor público estatutário do Poder Executivo Estadual, incluindo-se o cargo de provimento em comissão, que desempenhar atividades de instrutor de curso de formação, aperfeiçoamento, especialização, capacitação, atualização, seminário, conferência e outros eventos similares e de cunho técnico-pedagógico, se realizado o trabalho além das horas de expediente a que está sujeito o servidor, sendo fixada nos valores constantes do Grupo II da Tabela anexa ao presente Decreto."

Art. 4º. Aplicam-se os valores constantes da Tabela anexa ao presente Decreto, ao servidor público estatutário, incluindo-se o cargo de provimento em comissão, de outro poder e/ou esfera de governo, que desempenhar atividades de Instrutor de curso de formação, aperfeiçoamento, especialização, capacitação, atualização, seminário, conferência e outros eventos similares e de cunho técnico-pedagógico, durante o horário de expediente a que está sujeito, utilizando-se os valores estipulados no Grupo I e fora do horário de expediente utilizando-se os valores estipulados no Grupo II.

Art. 5º. Aplicam-se os valores constantes do Grupo II da Tabela anexa ao presente Decreto, a prestador de serviços que desempenhar as atividades de Instrutor que trata o artigo 1º deste Decreto.

Art. 6º. Aplicam-se os valores constantes da Tabela anexa ao presente Decreto, ao servidor público estatutário do Poder Executivo Estadual, incluindo-se o cargo de provimento em comissão, servidor de outro poder e/ou esfera de governo, que desempenhar atividades de Palestrante, durante o horário de expediente a que está sujeito, utilizando-se os valores estipulados no Grupo III e fora do horário de expediente, utilizando-se os valores estipulados no Grupo IV.

Parágrafo único. Aplicam-se os valores constantes do Grupo IV da Tabela anexa ao presente Decreto, a prestador de serviços que desempenhar as atividades de Palestrante.

Art. 7º. Fica sem efeito o § 3º do art. 6º do Decreto nº 3.686, de 5 de outubro 2004.

Art. 8º. Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 9º. Revogam-se as disposições em contrário.

Curitiba, em 17 de agosto de 2005, 184º da Independência e 117º da República.

ROBERTO REQUIÃO,
Governador do Estado

MARIA MARTA R. WEBER LUNARDON,
Secretaria de Estado da Administração e da Previdência

CAÍTO QUINTANA,

Publicado no Diário Oficial nº 7042 de 17/08/2005

TABELA ANEXA A QUE SE REFERE O DECRETO Nº 5246/2005

REQUISITOS DO INSTRUTOR / AGENTE MULTIPLICADOR	VALOR HORA-AULA / HORA TRABALHADA			
	EVENTOS (1)			
	GRUPO 1	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV
Profissional com experiência em docência e conhecimentos na área Graduado em nível superior Graduado em nível superior com especialização Graduado em nível superior com mestrado e/ou doutorado	R\$ 15,00	R\$ 30,00	R\$ 70,00	R\$ 140,00
	R\$ 22,50	R\$ 45,00	R\$ 105,00	R\$ 210,00
	R\$ 27,50	R\$ 55,00	R\$ 140,00	R\$ 280,00
	R\$ 35,00	R\$ 70,00	R\$ 175,00	R\$ 350,00

Legenda: (1) Curso de formação, aperfeiçoamento, especialização, capacitação, atualização, seminário, conferência e outros eventos similares e de cunho técnico-pedagógico.

ANEXO III – POLÍTICA ESTADUAL DE TURISMO 2003-2007

P A R A N Á



Secretaria de Estado do Turismo

Política Estadual de Turismo 2003-2007



Governador do Estado do Paraná

Roberto Requião

Vice-Governador do Estado do Paraná

Orlando Pessuti

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO

Secretário

Cláudio Rorato

Diretor Geral

Airton José de Jesus

Coordenadoria de Avaliação da Política Estadual de Turismo

Laura Furman Varella

Coordenadoria de Planejamento Turístico

Guilherme Richter Caron

PARANÁ TURISMO

Diretor Presidente

Jorge Rosas Demiate

Diretor de Administração e Finanças

Celso de Souza Caron

Diretor Técnico

Evandro da Silva Pinheiro

Diretor de Marketing

Aldo Cesar Carvalho

MENSAGEM DO GOVERNADOR

É tempo de avançar, de construir, de tornar realidade as propostas de Governo que os paranaenses votaram e aprovaram.

Elaborar as diretrizes de ação para as políticas governamentais, no momento, exige de imediato definir um norte, achar o veio, tocar o alvo. Este objetivo central pode ser sintetizado em dois conceitos: inclusão social e desenvolvimento sustentável. Desenvolver o Paraná significa melhorar a distribuição de renda e incorporar a população mais pobre na sociedade.

A inclusão social, para nós, constitui o eixo central sobre o qual se apóia toda a ação governamental. A nossa referência central, o foco do nosso Programa de Governo está no povo. A população do Paraná deve ser o sujeito, o fundamento e o fim de todas as instituições governamentais, assegurando a todas as pessoas os direitos fundamentais do cidadão.

Uma proposta de desenvolvimento para o Paraná, como esta que ora se apresenta, passa necessariamente pela definição de quatro linhas de ação, que se desdobram em diretrizes estratégicas: expansão da capacidade produtiva; competitividade e infra-estrutura; educação, inovação e meio ambiente; emprego e cidadania. A expansão da capacidade produtiva de uma sociedade determina o seu nível de renda e emprego.

O desenvolvimento sustentável do Paraná passa necessariamente pela expansão do Turismo, entre outras áreas, através do crescimento dos investimentos e aumento da produtividade. Para tanto, a elaboração de uma Política Estadual de Turismo é de suma importância para que o setor cresça, de forma planejada e organizada, otimizando seus resultados.

Roberto Requião

Governador do Estado do Paraná

Cientes de que o Turismo se constitui numa alternativa de crescimento para o Paraná, apresentamos neste documento, intitulado **Política Estadual de Turismo 2003-2007**, um conjunto de diretrizes, estratégias, objetivos, metas e ações, com a finalidade de promover e incrementar o Turismo como fonte de renda, geração de emprego e desenvolvimento sócio-econômico para o Estado.

A Política Estadual de Turismo, sob responsabilidade estratégica da Secretaria de Estado do Turismo, tem o intuito de constituir-se numa proposta consistente, dinâmica e objetiva, fundamentada no pensamento coletivo, no conhecimento, na experiência e na visão consensual dos representantes do poder público, da iniciativa privada, das instituições de ensino e da sociedade civil organizada que atuam na área, dentro de um enfoque sistêmico da atividade.

Seus objetivos cobrirão uma variedade de questões econômicas, ambientais, sociais e culturais que justificam o estabelecimento de seus programas e projetos, delineados em etapas sucessivas e interligadas de análise, utilizando o planejamento participativo e tendo como estratégia contribuir para o desenvolvimento sustentável do Paraná, através do crescimento dos investimentos e postos de trabalho, que possibilitem a otimização dos resultados e a inclusão social, dentro de uma ação estatal planejada, com base na descentralização e na regionalização, que facilite o processo e garanta racionalidade, velocidade e confiabilidade nas decisões e implementações do Governo.

Com este documento, esperamos contribuir para o fomento do Turismo paranaense, com ênfase na qualidade e eficácia da intervenção pública.

Cláudio Rorato
Secretário de Estado do Turismo

SUMÁRIO

Mensagem do Governador	02
Apresentação	03
Introdução	05
Base Documental	08
Evolução Institucional do Turismo	09
Gestão do Turismo Paranaense	11
Planejamento Estratégico	13
Políticas Setoriais	16
Objetivos	17
Metas	18
Áreas Estratégicas	19
Programas	20
Quadro Resumo	25
Ficha Técnica	27

O Paraná localiza-se na Região Sul do País, ocupando uma área de 199.554 km², que corresponde a 2,3% da superfície total do Brasil e contando atualmente com 399 municípios instalados. Tem como principais cidades: Curitiba, Londrina, Maringá, Cascavel, Ponta Grossa, Guarapuava e Foz do Iguaçu.

São cinco zonas naturais no Estado, ou seja: o Litoral, a Serra do Mar, o Primeiro, o Segundo e o Terceiro Planalto, todos reservando agradáveis surpresas. Natureza e história no litoral; progresso e humanismo em sua capital; cultura, mistério e tranqüilidade nos Campos Gerais; expansão e agropecuária no Norte e Sudoeste; e as empolgantes cataratas e o gigantismo de Itaipu em Foz do Iguaçu na Costa Oeste.

Sua população de 9,5 milhões de habitantes é formada, predominantemente por descendentes de diversas etnias como: alemães, italianos, poloneses, ucranianos, holandeses, espanhóis e japoneses que aqui se fixaram, juntando-se ao índio, ao português e ao negro, os três elementos básicos que formaram o povo e a cultura paranaense, fazendo com que o Paraná seja conhecido como a “Terra de Todas as Gentes”.

A diversidade de paisagens, a fertilidade de seu solo, os usos, costumes e as características de sua gente, fazem do Paraná um Estado *sui generis* e o coloca em privilegiada situação no cenário nacional, possibilitando a prática de diferentes tipos de turismo: ecoturismo, rural, eventos, lazer, aventura, negócios, entre outros, responsáveis pela atração de 5.552.244 visitantes em 2002.

Devido a importância que a atividade vem ganhando no Estado, foi criada no atual governo, a Secretaria de Estado do Turismo, tendo como principal objetivo o planejamento da Política Estadual de Turismo, através da implantação de programas e projetos de desenvolvimento e fomento ao turismo, bem como, de divulgação e promoção, executando ações que buscam promover o turismo no Estado do Paraná, como uma atividade de repercussões no cenário social, econômico, político, cultural e ambiental.

O caminho do Paraná está sendo traçado dentro do espírito do empreendedorismo, fortalecendo ainda mais o turismo enquanto atividade econômica capaz de gerar emprego e renda e melhorar os índices de arrecadação.

O turismo enquanto integrante do setor terciário, oferecendo serviços ao consumidor, como hospedagem, transporte, alimentação, agenciamento, lazer e outros, passa a ocupar um papel importante, tornando-se uma das principais atividades econômicas do mundo, apresentando índices expressivos de crescimento.

Segundo a Organização Mundial do Turismo, o “Turismo compreende as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares distintos aos de sua residência habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com fins de lazer, de negócios e outros”.

Atualmente, dentro de uma visão globalizada do Turismo, devem ser considerados aspectos como:

- Aumento contínuo das viagens, dos movimentos turísticos e dos gastos dos turistas;
- Aumento da concorrência entre regiões ou países de destino;
- Melhor conhecimento e maior atenção em relação aos crescentes efeitos do turismo, sejam eles econômicos, socioculturais ou ambientais;
- Maior informação por parte do consumidor em relação aos destinos turísticos e às opções de viagem e maior exigência na escolha entre os diversos produtos e serviços turísticos;
- Dominação pela tecnologia das transações do mercado de turismo, especialmente nos aspectos de informação transmitida por computador e sistemas de reservas.

A atividade turística existe quando há o deslocamento de pessoas do seu local de residência habitual por tempo determinado e devido a motivações diversas, que podem estar no meio ambiente, na história, na agropecuária, nos esportes etc.

Dentro dessa complexidade, tem-se como fundamental, englobar o Turismo às políticas dos vários setores interdependentes, com demandas variadas numa visão de integração horizontal. Mas, também é necessária, a vinculação vertical, ou seja, compatibilizada às questões federais, regionais, estaduais e municipais.

Sendo assim, no intuito de elaborar uma Política Estadual de Turismo Sustentável, numa visão de integração horizontal e vertical, foram utilizadas três bases conceituais: as áreas estratégicas do Fórum para o Turismo Sustentável no Paraná, os macros programas do Plano Nacional de Turismo 2003-2007 e as diretrizes emanadas do Governo Estadual.

Para complementar e dar legitimidade ao processo, foram realizadas reuniões com os Secretários e Dirigentes Municipais de Turismo, com as Instituições de Ensino Superior que oferecem Cursos de Turismo e/ou Hotelaria, com órgãos estaduais afins, com o Fórum para o Turismo Sustentável no Paraná e outras entidades de relevância estadual para o desenvolvimento do Turismo.

A estruturação desse Documento, foi concebida de modo a garantir um entendimento ao processo de planejamento e organização que se pretende dar ao turismo estadual, apresentando uma contextualização histórica, o processo de planejamento e gestão com um diagnóstico situacional, os objetivos e metas a serem alcançados e os programas a serem implementados, passando pelas políticas setoriais e seus objetivos estratégicos.

Quadro - Base Documental

Fórum Para o Turismo Sustentável no Paraná ÁREAS ESTRATÉGICAS	Plano Nacional de Turismo MACRO PROGRAMAS	Governo Estadual DIRETRIZES
<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento da sociedade • Gestão do turismo • Infra-estrutura e serviços públicos • Equipamentos e serviços turísticos • Produto turístico • Promoção turística 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e Relações Institucionais • Fomento • Infra-estrutura • Estruturação e Diversificação da Oferta Turística • Qualidade do Produto Turístico • Promoção e Apoio à Comercialização • Informações Turísticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilização do planejamento estratégico do turismo estadual • Estímulo ao turismo regional • Melhoria da infra-estrutura de recepção turística • Maior integração com países do MERCOSUL • Maior promoção, divulgação, comercialização e controle da qualidade do produto turístico do Paraná • Fortalecimento das estruturas turísticas municipais, públicas e privadas • Efetivo desenvolvimento do turismo em áreas naturais • Fortalecimento do pólo turístico internacional de Foz do Iguaçu • Comprometimento e inclusão da sociedade paranaense na geração de empregos e negócios • Incentivo ao associativismo • Criação de financiamentos estatais às pequenas e micro-empresas do PR

As primeiras tentativas de organizar e incentivar o turismo no Paraná, datam do período entre 1932-1945, onde um grupo de curitibanos tentou estabelecer na Ilha do Mel um clube náutico, que desapareceu devido à ocupação da Ilha pela Marinha, pela sua posição estratégica, durante a Segunda Guerra Mundial.

Na época foi criado o Departamento Estadual de Imprensa e Propaganda (DEIP), que tinha por objetivo organizar e orientar a opinião pública como forma de suprir a lacuna da comunicação entre o governo e o povo.

A diretoria do DEIP era composta também por um diretor de turismo, cuja incumbência era a de promover as belezas naturais do estado, selecionando zonas de interesse turístico, dotando-as da necessária infraestrutura para um perfeito entrosamento entre o homem e a natureza. Nesta ocasião foi construído o Hotel Cassino, em Foz do Iguaçu, o primeiro empreendimento voltado exclusivamente para o turismo no Estado.

Com a extinção do Estado Novo, o processo de redemocratização do país e o término da Segunda Guerra Mundial, a imprensa voltou às suas atividades normais, e o DEIP teve que se adaptar às novas condições políticas, passando a denominar-se Departamento Estadual de Informações, incumbido de suprir a imprensa com as notícias oficiais e de promover a divulgação das realizações do governo. A evolução não parava. Havia uma necessidade de divulgar o Estado em âmbito interno e externo, com o objetivo de prender e atrair correntes migratórias, bem como, capital, para ocupação e conseqüente desenvolvimento regional.

Em 1953 foi criada a Câmara de Expansão em substituição ao DEIP. Esta manteve a Divisão de Turismo, subordinada à Secretaria do Governo. A ação da CEE - Câmara de Expansão Econômica, preocupou-se em divulgar os pontos turísticos, além de dar continuidade as obras iniciadas pelo antigo DEIP.

Em 1966 surgiu o Departamento de Turismo e Divulgação, ficando o Departamento de Turismo vinculado à Secretaria de Viação e Obras Públicas e o de Divulgação agregado ao Serviço de Imprensa do Palácio do Governo. Pouco tempo depois, o Departamento de Turismo desmembrou-se e passou a constituir um departamento autônomo dentro da Secretaria de Viação e Obras Públicas.

Elaborou-se então um Plano Geral de Turismo mas que não chegou a ser implantado, principalmente por falta de verbas para o setor.

Após este Departamento de Turismo, foi criada a Secretaria Extraordinária do Comércio e Indústria, e, o Turismo passou a ser vinculado à mesma, por curto espaço de tempo, ficando em seguida afeto à Secretaria do Governo, de onde partiu a idéia da criação de um Conselho Estadual de Turismo e da Empresa Paranaense de Turismo. Pela Lei nº 5948 de 27 de maio de 1969 foram criados o Conselho Paranaense de Turismo - CEPATUR e a Empresa Paranaense de Turismo PARANATUR.

A PARANATUR tinha por objetivo, fomentar a indústria do turismo no Paraná, atendendo as diretrizes formuladas pelo CEPATUR.

Com criação da Secretaria de Estado da Indústria e do Comércio, através da Lei nº 6636 de 29 de novembro de 1974, a PARANATUR passou a ser uma de suas vinculadas. Da mesma forma com o CEPATUR, que passou a ser presidido pelo Secretário de Estado da Indústria e do Comércio.

Em 07 de abril de 1983, através da Lei nº 356 a PARANATUR passou a ser vinculada à Secretaria de Estado da Cultura e do Esporte, assim permanecendo até 20 de outubro de 1986.

Após esta data, passa novamente a vincular-se à Secretaria de Estado da Indústria e do Comércio, pela Lei nº 8388/86, sendo dirigida por um Diretor Presidente, um Diretor Técnico e um Diretor de Administração e Finanças.

Pela Lei nº 8986 de 22 de maio de 1989 houve a extinção da PARANATUR e a criação da Fundação de Esporte e Turismo FESTUR, vinculada a Secretaria Especial de Esporte e Turismo que passou a desempenhar as funções de Turismo através de uma Diretoria de Turismo. Em 16 de julho de 1991 pela Lei nº 9663 a FESTUR foi transformada em Autarquia Estadual, com a denominação de PARANÁ TURISMO.

A PARANÁ TURISMO também esteve vinculada à Secretaria de Esporte e Turismo (1995) e a Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo (2001), mantendo-se como entidade autárquica estadual, dotada de personalidade jurídica de direito público, com patrimônio e receita próprios, autonomia administrativa e financeira.

Em 30 de dezembro de 2002, pela Lei nº 13.986, é criada a Secretaria de Estado do Turismo SETU, órgão de primeiro nível hierárquico da administração estadual, de natureza substantiva que tem por finalidade as atividades relativas à definição de diretrizes, à proposição e à estruturação da política de governo na área do turismo, em todas as suas modalidades de promoção, e ainda, a normatização, a fiscalização, a promoção e o incentivo ao turismo, como fator de desenvolvimento econômico e social. Dessa forma a PARANÁ TURISMO passa a vincular-se a SETU, tendo como principal função a operacionalização dos programas definidos na Política Estadual de Turismo.

A primeira organização pública do turismo no Paraná, voltada ao planejamento da atividade e não apenas a sua divulgação, surgiu em 1969, com a criação da Empresa Paranaense de Turismo PARANATUR.

Três décadas depois, vimos finalmente criada a Secretaria de Estado do Turismo - SETU, órgão da administração direta do Governo do Estado, que tem como principal objetivo a estruturação e o monitoramento da Política Estadual de Turismo, que será atingido através de suas assessorias, coordenadorias e grupos setoriais, como também por seus órgãos descentralizados: Paraná Turismo, Centro de Convenções de Curitiba e o serviço social autônomo ECOPARANÁ.

A SETU tem como grande desafio desenvolver o turismo de forma sustentável, ou seja, de forma a gerar benefícios sociais, econômicos, culturais, políticos e ambientais nos núcleos em que se desenvolve.

Dentro ainda da gestão pública estadual do Turismo, estão sendo estabelecidos o Conselho Estadual de Turismo e o Fórum Estadual de Turismo, assegurando uma gestão descentralizada, compartilhada e participativa, com todos os atores do turismo estadual, oriundos do poder público e da iniciativa privada.

Dentro do Fórum e do Conselho Estaduais de Turismo, que reúnem as entidades representativas do turismo paranaense, também estarão os representantes dos órgãos municipais de turismo e dos cursos superiores de turismo e/ou hotelaria do Paraná, oriundos de seus Fóruns específicos.

A partir dessa visão estadual descentralizada, e fortalecendo o processo de municipalização do Turismo no Paraná, os municípios serão incentivados a criar seus Conselhos Municipais de Turismo e a estabelecer parcerias regionais, possibilitando o surgimento de produtos turísticos integrados e com maior poder de negociação nos mercados estadual, regional, nacional e internacional.

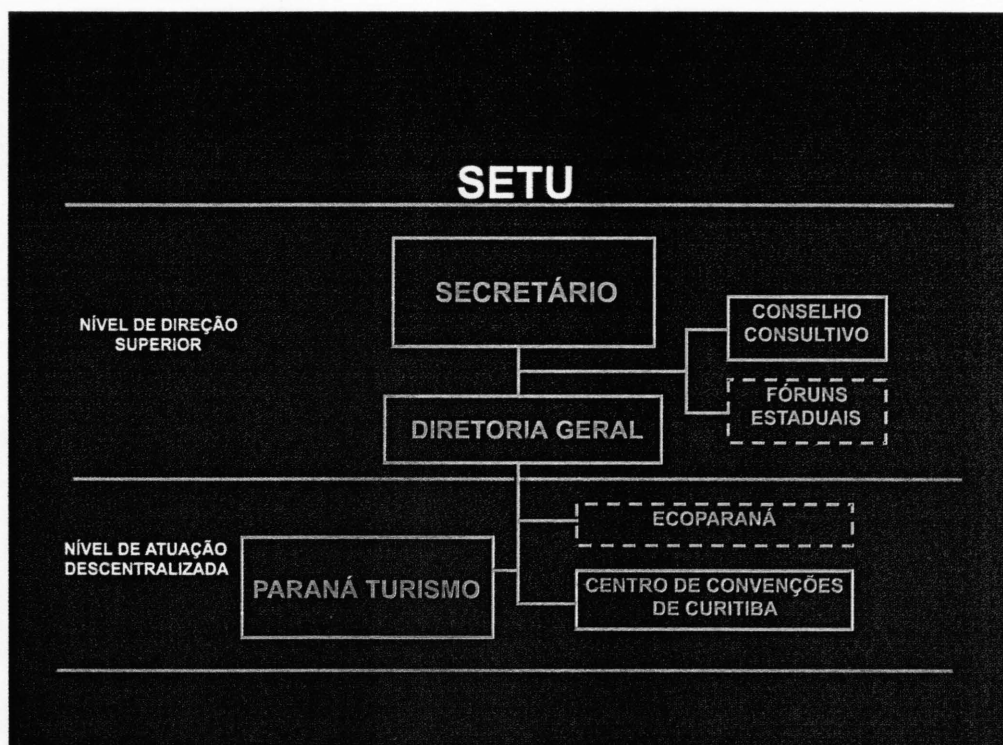
O Turismo precisa de método, de conceitos e práticas eficientes e eficazes para se desenvolver plenamente. É um grande negócio que depende de planejamento estratégico e tático para ser bem implementado e articulado com outros setores da sociedade. O Planejamento é um veículo utilizado para a análise de suas atividades interdependentes e para compatibilização de seus interesses. É uma estratégia e um instrumento valioso para orientar o sistema do turismo.

A Política Estadual do Turismo faz parte do planejamento estratégico e abrange a organização do turismo como um todo, com definição de objetivos e parâmetros para o relacionamento das organizações públicas e privadas. Pode-se dizer que o planejamento estratégico é uma ação administrativa que visa prever o futuro ambiente e os desafios a enfrentar, definindo o direcionamento a ser dado para o turismo no Estado, otimizando suas vantagens competitivas.

Com a formulação desta, baseada no conhecimento dos resultados obtidos até o momento, pretende-se determinar as estratégias de desenvolvimento, especificando os programas correspondentes.

Englobar a Política Estadual de Turismo às políticas globais e às interfaces administrativas com os demais órgãos governamentais, garantirá o desenvolvimento harmônico e sustentável que contemplem a preservação do meio ambiente natural e cultural, a qualidade na prestação de serviços e a consciência da qualificação da mão de obra em todos os níveis.

Gestão do Turismo Paranaense



Análise Macroambiental

O Turismo é formado por um amplo e diversificado conjunto de atividades econômicas com importância destacada no setor de serviços, na indústria e no comércio em geral, como também na agricultura. Segundo a Organização Mundial do Turismo-OMT, em torno de 52 setores de nossa economia estão, diretamente, impactados pelo bom desempenho do Turismo, com reflexos consideráveis, diretos e indiretos, sobre a geração de emprego e renda.

O Brasil, apesar dos avanços obtidos nos últimos anos, está longe de ocupar um lugar no cenário turístico mundial, compatível com suas potencialidades e vocações. Em 2002, segundo dados da EMBRATUR, atraiu 3,8 milhões de turistas estrangeiros, ocupando o quarto lugar na pauta de exportações, atrás somente do material de transporte, da soja e dos produtos metalúrgicos.

A atividade do Turismo em nível nacional, cabe hoje ao Ministério do Turismo, que tem em sua estrutura finalística as Secretarias de Políticas de Turismo e de Programas de Desenvolvimento, e a EMBRATUR com competências voltadas à promoção, divulgação e comercialização dos produtos, serviços e destinos brasileiros. Possui ainda como órgãos de assessoramento o Conselho Nacional de Turismo e o Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo.

Buscando explicitar o pensamento do Governo Federal e do setor produtivo do Turismo, bem como orientar as ações necessárias para consolidar o desenvolvimento do setor, o Ministério do Turismo lançou em abril do corrente ano, o Plano Nacional de Turismo, que se constitui em seu principal instrumento de planejamento.

O referido Plano tem como metas principais, criar condições para a geração de 1.200.000 novos empregos e ocupações; aumentar para 9 milhões o número de turistas estrangeiros no Brasil, que hoje encontra-se em 3,8 milhões; gerar 8 bilhões de dólares em divisas, principalmente a partir da ampliação do tempo de permanência; o fortalecimento do mercado interno com previsão de 65 milhões de passageiros nos vôos domésticos e ainda a ampliação da oferta turística, fazendo com que sejam desenvolvidos no mínimo três produtos de qualidade em cada estado da federação e no distrito federal.

Tais metas serão desenvolvidas através dos macroprogramas já citados (quadro 1), construídos por um conjunto de programas que visam resolver os problemas e obstáculos que impedem o crescimento do Turismo no Brasil, identificados por um processo de consulta ao setor, procurando garantir a sustentabilidade do processo de gestão.

Análise Microambiental

O Paraná recebeu o fluxo de 5.552.244 turistas no ano de 2002, o que gerou uma renda de U\$ 899.463.470,00. Destes, 48% são do próprio Estado, 17% estrangeiros e 35% de outras regiões do Brasil. Curitiba foi responsável pela vinda de 1.437.053 visitantes, sendo que o turismo de negócios atraiu 39% deste total. Foz do Iguaçu teve como principal fator de atração o lazer, que foi responsável por 44,1% do fluxo de 769.387 de pessoas gerado no ano. É notório, que Curitiba e Foz do Iguaçu são os grandes pólos turísticos do Paraná, recebendo juntas, 39% do total de turistas.

Por outro lado, a oferta turística do Paraná é bastante diversificada, apresentando atrativos, equipamentos, serviços e infra-estrutura de apoio de significativa importância no cenário nacional e internacional. Diversos tipos de turismo, podem ser desenvolvidos no Estado, desde o ecoturismo até o turismo religioso, passando pelo de eventos, negócios, aventura etc.

De acordo com a Deliberação Normativa nº432/02 da EMBRATUR, existem no Estado, 128 municípios prioritários para o desenvolvimento da atividade turística

Como vimos anteriormente, a gestão pública do turismo está a cargo da Secretaria de Turismo e da autarquia Paraná Turismo, responsável pela operacionalização de programas, projetos e ações que visam o planejamento e a organização do turismo estadual, bem como o marketing turístico, a partir da divulgação e comercialização de seus produtos.

Como instrumentos de apoio à gestão estadual, foi criado em 2001 o Fórum para o Turismo Sustentável no Paraná - mecanismo gestor que reúne representantes da iniciativa privada e do poder público com a finalidade de coordenar e articular ações que compõem o planejamento estratégico do turismo estadual, e, em 2003 os Fóruns de Secretários Municipais de Turismo e de Coordenadores dos Cursos Superiores de Turismo e/ou Hotelaria do Paraná.

Salienta-se ainda, que a **Política Estadual de Turismo 2003-2007**, é a primeira a ser lançada oficialmente pelo Governo do Estado, desde que o turismo passou a ter representação pública.

A partir da análise dos documentos constantes no Quadro 1, que serviram como base do processo de planejamento do Estado, foram estabelecidas três linhas setoriais:

1. Fortalecimento da Estrutura Pública de Turismo

- Estadual
- Municipal

Objetivo: Criar e implementar os documentos Política e Plano Diretor, que possibilitem uma atuação mais planejada do Estado em prol do Turismo, bem como, criar e fortalecer instrumentos organizacionais que reúnam os segmentos que atuam no Turismo, buscando a articulação institucional, tanto no âmbito estadual como municipal, a minimização de esforços e multiplicação de recursos.

2. Desenvolvimento e Fomento ao Turismo

- Setor Público
- Setor Privado

Objetivo: Desenvolver projetos e ações que promovam e estimulem a área pública do turismo; os empreendimentos da iniciativa privada; a capacitação de recursos humanos; a gestão das áreas naturais; a conscientização da comunidade e a implementação de instrumentos de manutenção, valorização e estímulos à oferta turística; estudos da demanda turística e desenvolvimento de programas do Ministério do Turismo que contribuam para a formação de novos produtos turísticos nos diferentes tipos de turismo com conseqüências no incremento do Turismo estadual.

3. Promoção e Divulgação do Turismo

- Institucional
- Comercial

Objetivo: Promover o turismo paranaense no mercado estadual, nacional e internacional, através da participação em eventos referenciais do setor, confecção de material técnico-promocional, apoio a eventos e negócios turísticos e outras ações que visem atrair fluxo turístico para o Estado, bem como divulgar seus produtos e potenciais.

OBJETIVOS

Promover o desenvolvimento sustentável do turismo no Estado do Paraná, de forma planejada e organizada, visando a inclusão social, utilizando-se de ações de fomento e divulgação, voltadas à:

- Geração de emprego e renda;
- Ampliação da oferta de produtos turísticos de qualidade, que valorizem os conteúdos locais;
- Aumento do fluxo turístico;
- Aumento do período de estacionalidade;
- Aumento da receita gerada com a atividade;
- Incremento no PIB estadual.

Com a consecução dos objetivos propostos, pretende-se atingir até 2007, as seguintes metas:

- **Aumentar o fluxo de turistas em 20% a 25%**
O fluxo turístico estadual em 2002 foi de 5.552.244 demandantes, em sua maioria (48%) oriundos do próprio estado do Paraná. Com ações de fomento ao turismo estadual e uma efetiva divulgação e diversificação do produto Paraná, nos mercados internacional, com destaque para o Mercosul, nacional, regional e estadual, espera-se um incremento entre 20 e 25% no nacional e ampliar para 30% a participação no mercado internacional.
- **Aumentar a permanência média para 4,5 dias**
A permanência média atual é de 3 dias. Com a oferta de novos produtos, uma maior divulgação dos já existentes, incremento qualitativo e quantitativo nos equipamentos e serviços turísticos, bem como a melhoria no sistema de transporte, segurança, comunicação e serviços públicos básicos, pretende-se atingir uma estacionalidade de 4,5 dias.
- **Aumentar o gasto per capita dia em 30 %**
Em 2002 o gasto médio per capita foi de US\$ 45. Ampliando e melhorando a oferta turística estadual e disponibilizando um sistema de informações eficiente, é possível aumentar este gasto em 30 pontos percentuais.
- **Aumentar a receita gerada em 25%**
A receita gerada com o turismo tem dependência direta com o tempo de permanência e o gasto per capita dia dos turistas, variáveis que também serão alteradas com uma correta promoção, divulgação e ampliação do produto Paraná.
- **Aumentar o número de produtos turísticos comercializados por agências de turismo do Brasil e do Estado em 50%**
Dentro do Plano Nacional de Turismo é previsto o desenvolvimento de no mínimo três produtos de qualidade no Estado até 2007. Sendo assim, o Paraná, pretende atingir e ampliar essa média nacional, através de ações de fomento ao turismo municipal, voltadas para a oferta de linhas de crédito e financiamentos oriundos principalmente das instituições de crédito do sistema nacional, bem como do assessoramento técnico necessário a formatação e comercialização desses produtos. Com esse trabalho, pretende-se ainda oportunizar a geração de emprego e renda e incremento PIB Estadual, que só não foram quantificados em metas, em função da pouca disponibilidade de dados para análise.

ÁREAS ESTRATÉGICAS

A partir dos estudos e pesquisas realizadas para embasar esta Política e das contribuições oriundas dos diferentes órgãos públicos e privados envolvidos em seu processo de estruturação, foram definidas oito áreas estratégicas a serem desenvolvidas para atingir os objetivos estabelecidos e metas estipuladas.

- Gestão Pública e Articulação Institucional para o Turismo;
- Envolvimento da Sociedade com o Turismo;
- Municipalização e Regionalização do Turismo;
- Qualidade do Produto Turístico;
- Estatísticas do Turismo;
- Proteção ao Patrimônio Natural/Histórico/Cultural;
- Financiamentos e Investimentos;
- Promoção e Divulgação do Produto Turístico Paranaense.

Os programas relacionados abaixo, estão agrupados dentro das áreas estratégicas e acarretam em um conjunto de projetos, que poderão ser visualizados no Quadro Resumo, mas que ainda deverão ser detalhados e discutidos com os órgãos que compõem a Gestão do Turismo Paranaense.

Área Estratégica 1:

Gestão Pública e Articulação Institucional para o Turismo

- Planejamento Estratégico do Turismo Estadual
- Gestão do Turismo Estadual
- Cadeia Produtiva do Turismo
- Parcerias para o Turismo
- Associativismo no Turismo

A gestão da atividade turística é de fundamental importância no processo de desenvolvimento e crescimento do turismo estadual, assim como a articulação e integração entre as organizações públicas e privadas que atuam no sistema turístico.

Para tanto, é necessário um planejamento estratégico que envolva todos os atores da atividade turística, materializado em documentos elaborados dentro de dimensões técnicas e políticas.

Tal planejamento terá seu êxito assegurado se a cadeia produtiva do turismo estiver identificada e articulada, através de instrumentos de organização e associativismo.

O trabalho em parceria é condição para a sustentabilidade do turismo estadual, dentro de uma visão voltada para o mercado internacional, nacional, regional, estadual e municipal, procurando agir dentro de critérios de responsabilidade social.

Área Estratégica 2:**Envolvimento da Sociedade com o Turismo**

- Educação para o Turismo
- Turismo Social

O turismo como atividade crescente nos últimos anos deverá se tornar o grande alavancador da economia de muitos municípios do Estado. E para tanto, vai necessitar de mão-de-obra para atuar em seus diversos segmentos, contribuindo para a fixação do homem em seu local de origem e favorecendo a conservação dos aspectos culturais e naturais das comunidades. Conscientizar a sociedade sobre a importância sócio-econômica do Turismo, e como agente de a melhoria da qualidade de vida, é de grande relevância para o desenvolvimento do Turismo em nosso Estado.

Portanto, programas voltados para a conscientização turística em diferentes segmentos do mercado, bem como, incentivar práticas de turismo social que venham a democratizar as viagens para grupos sociais menos favorecidos serão focos de ações contínuas do Governo do Estado em parcerias com diversas entidades que atuam na área.

Área Estratégica 3:**Municipalização e Regionalização do Turismo**

- Municipalização do Turismo
- Inventário da Oferta Turística Estadual
- Estudo do Espaço Turístico Paranaense
- Diversificação da Oferta Turística
- Regionalização Turística Estadual

A Municipalização, como processo de descentralização, tem como principal objetivo a estruturação do turismo municipal, através da criação de mecanismos de planejamento, organização e gestão que resultem em benefícios sociais, econômicos, culturais, políticos e ambientais para as localidades receptoras, previamente identificadas e inventariadas.

Com a identificação e mapeamento do espaço turístico paranaense e seus componentes, será possível diversificar a oferta turística atual de forma racional e promover a regionalização, através de roteiros integrados e ações voltadas para problemáticas e vocações específicas das diferentes regiões do Estado. Um processo contínuo de monitoramento que auxilie o poder público e a iniciativa privada envolvida nos núcleos receptores, consolida o desenvolvimento do turismo estadual.

Área Estratégica 4:

Qualidade do Produto Turístico

- Legislação Turística
- Controle de Qualidade
- Recursos Humanos

Estamos cientes de que hoje, num mercado bastante competitivo e exigente de seus direitos, a qualidade no produto turístico deixa de ser apenas uma vantagem competitiva para se tornar condição de sucesso desses produtos. O Estado tem papel fundamental na regulamentação e normatização do setor, seja através da orientação, cadastro ou do controle e fiscalização, dos empreendimentos e serviços turísticos consumidos pela demanda

Para tanto, programas de certificação devem ser implementados, assim como programas que propiciem a melhoria dos recursos humanos que atuam no setor, tanto no aspecto quantitativo como qualitativo. O setor turístico paranaense dará um salto em qualidade se contar com profissionais, bem preparados, para atender em todos os seus níveis e funções. Capacitação, profissionalismo e criação de oportunidades para os diferentes níveis de mão-de-obra serão uma constante dentro da política de governo.

Área Estratégica 5:

Estatísticas do Turismo

- Estudo da Demanda Turística
- Indicadores de Turismo

Para um melhor monitoramento do crescimento e desenvolvimento do turismo no Paraná, serão produzidos e disponibilizados dados e informações sobre a oferta e a demanda, em seus aspectos quantitativos e qualitativos, buscando agilizar e dar maior credibilidade aos processos de tomada de decisão, dentro da descentralização da atividade e da comercialização do produto turístico Paraná. Serão buscados ainda, métodos e indicadores que possibilitem avaliar o impacto da atividade na economia, criando condições de fortalecimento do setor junto ao poder público, iniciativa privada e a sociedade em geral. Com as pesquisas, poderá ainda ser monitorada a representatividade do turismo no mercado estadual, nacional e internacional.

Área Estratégica 6:**Proteção ao Patrimônio Natural/Histórico/Cultural**

- Turismo em Áreas Naturais
- Resgate e Valorização da Cultura e História Local
- Gerenciamento de Áreas Naturais

O Turismo tem uma dependência direta do Patrimônio existente no Estado, pois é através dele que os atrativos turísticos ganharão em diferencial, e poderão contribuir de forma mais efetiva para o desenvolvimento e crescimento dos núcleos receptores. O Turismo em Áreas Naturais, através de um grupo gestor interinstitucional e legislação própria, poderá vir a alavancar vários atrativos, empreendimentos e serviços, voltados ao turismo rural, turismo de aventura e ecoturismo, aproveitando os conteúdos locais como diferenciais. A hidrografia favorecida com os rios, lagos e reservatórios, além da costa litorânea, propicia o turismo náutico e de pesca. Pretende-se que cada um desses tipos de turismo, tenha políticas próprias, buscando o aproveitamento racional dos recursos existentes, sejam eles naturais ou artificiais. A continuidade de gerenciamento dos Parques Estaduais de Vila Velha e Campinhos, em parceria com os órgãos ambientais, vem fortalecer a estrutura turística natural disponibilizada pelo Estado, dentro dos padrões de qualidade ambiental.

Área Estratégica 7:**Financiamentos e Investimentos**

- Micro Crédito para o Turismo
- PRODETUR- Sul
- Bolsa de Oportunidades de Investimentos Turísticos

Sabe-se que a atividade turística é executada em sua essência pela iniciativa privada, envolvendo oportunidades para empreendedores que queiram investir em equipamentos e serviços voltados a atender ao fluxo turístico, tanto na área urbana quanto rural.

Sendo assim, será dada continuidade ao programa de micro crédito para o turismo, atendendo à pequena e média empresa, que não têm facilidade de acesso a outras linhas de crédito disponibilizadas pelas instituições financeiras. Como também será efetivado o PRODETUR Sul, que encontra-se em fase de negociações junto ao BID, que deverá beneficiar as regiões da Costa Oeste, Campos Gerais, Litoral e Curitiba e Região Metropolitana, num grande processo de melhoria da infra-estrutura turística do Estado.

Uma Bolsa de Oportunidades de Investimentos Turísticos será implementada, visando facilitar o surgimento de negócios e acesso aos recursos financeiros disponibilizados nas diferentes instituições, através de informações on-line e manuais operacionais e informativos.

Área Estratégica 8:

Promoção e Divulgação do Produto Turístico Paranaense

- Comercialização do Produto Turístico Paraná
- Comunicação
- Participação em Eventos Técnico-Promocionais
- Eventos e Negócios Turísticos
- Sistema de Informações Turísticas

A promoção e divulgação do produto turístico Paraná, nos mercados internacional, nacional, regional e estadual, será efetuada através de programas que visam o incentivo à comercialização, com a utilização de ações de comunicação voltadas a publicidade e propaganda, relações públicas e imprensa especializada. A participação em eventos específicos dos diferentes segmentos da atividade marcará a imagem do destino Paraná e de seus produtos, contribuindo para a atração de um maior fluxo turístico ao Estado. Este fluxo será recepcionado através de um sistema de informações, que reúne informações pela Internet, postos de informações e sinalização de qualidade. Com estas ações teremos um produto mais competitivo e disponibilizado, a partir da integração e cooperação dos envolvidos na atividade.

Políticas

Desenvolvimento e Fomento ao Turismo

- Setor Público
- Setor Privado

Áreas Estratégicas

Envolvimento da Sociedade com o Turismo

Municipalização e Regionalização do Turismo

Qualidade do Produto Turístico

Estatísticas do Turismo

Proteção do Patrimônio Natural / Histórico Cultural

Financiamentos e Investimentos

Programas

Educação para o Turismo

Turismo Social

Municipalização do Turismo

Inventário da Oferta Turística Estadual

Estudo do Espaço Turístico Paranaense

Diversificação da Oferta Turística

Regionalização Turística Estadual

Legislação Turística

Controle de Qualidade

Recursos Humanos

Estudo da Demanda Turística

Indicadores de Turismo

Turismo em Áreas Naturais

Resgate e Valorização da Cultura e História Local

Diferenciamento de Áreas Naturais

Micro Crédito para o Turismo

PRODETUR - Sul

Bolsa de Oportunidades de Investimentos Turísticos

Projetos

- Iniciação Escolar para o Turismo
- Turismo Educativo
- Conscientização Turística

- Identificação de Oportunidades
- Parcerias
- Melhor Idade

- Identificação dos Municípios
- Capacitação para a gestão e planejamento Municipal
- Acompanhamento e Monitoramento
- Comunicação

- Atrativos Turísticos
- Equipamentos e Serviços Turísticos
- Infra - Estrutura e Serviços Públicos

- Mapeamento
- Corredores Turísticos
- Centros Turísticos
- Centros de Apoio
- Pólos Turísticos

- Destinos Turísticos
- Produtos Turísticos
- Circuitos e Roteiros
- Turismo Ferroviário
- Turismo Esportivo
- Turismo Técnico Científico

- Região Central
- Litoral
- Norte
- Sul/ Centro Sul
- Curitiba e Região Metropolitana
- Oeste / Sudoeste

- Empreendimentos e Serviços
- Incentivo e Fomento

- Cadastro e Fiscalização dos Empreendimentos Turísticos
- Viagem Legal
- Selo de Qualidade

- Capacitação da mão-de-obra para o Turismo
- Profissionalização do Turismo
- Balcão de estágios e empregos

- Foz do Iguaçu
- Curitiba
- Litoral
- Costa Oeste
- Outros Destinos

- Hotelaria
- Terminais de Transporte e Passageiros
- Atrativos Turísticos
- Conta Satélite de Turismo

- Turismo Rural
- Turismo de Aventura
- Ecoturismo
- Turismo de Pesca
- Turismo Náutico

- Turismo Cultural
- Turismo Gastronômico
- Turismo Religioso
- Turismo Histórico
- Artesanato
- Turismo em Áreas Indígenas

- PE Campinhos / PE Vila Velha
- EH Santa Clara

- Divulgação e Operacionalização

- Planejamento Técnico
- Coordenação Integrada

- Cadastro e Divulgação
- Identificação das Fontes de Recursos
- Manual de orientação para captação de recursos

PLANEJAMENTO DO TURISMO SUSTENTÁVEL NO PARANÁ - 2003 - 2007

Nível Estratégico

Nível Tático

Políticas

Áreas Estratégicas

Programas

Projetos

Fortalecimento da Estrutura Pública de Turismo

- Estadual
- Municipal

Gestão Pública e Articulação Institucional para o Turismo

Planejamento Estratégico do Turismo Estadual

Gestão do Turismo Estadual

Cadeia Produtiva do Turismo

Parcerias para o Turismo

Associativismo no Turismo

- Política Estadual de Turismo
- Plano Diretor de Turismo do Paraná
- Planos Municipais de Turismo

→ CCC

- Fortalecimento dos Órgãos Públicos Oficiais de Turismo
- Estudo da Privatização do CCC
- Descentralização da Estrutura Pública Estadual de Turismo
- Fortalecimento dos Segmentos Turísticos
- Estruturação de Fóruns Estaduais
- Incentivo ao Fortalecimento das Organizações Municipais e Regionais de Turismo

- Articulação institucional
- Identificação dos integrantes
- Criação de redes de Cooperação

- Mercado Internacional
- Mercado Nacional
- Mercado Regional
- Mercado Estadual
- Municípios
- Iniciativa Privada
- Poder Público

- Divulgação e Capacitação
- Incubadoras de Empresas
- Empreendedorismo no Turismo

Promoção e Divulgação do Turismo

- Institucional
- Comercial

Promoção e Divulgação do Produto Turístico Paranaense

Comercialização do Produto Turístico Paraná

Comunicação

Participação em Eventos Técnico-Promocionais

Eventos e Negócios Turísticos

Sistemas de Informações Turísticas

- Estruturação
- Processo de Indução de Comercialização do Produto Paraná
 - Passaporte Paraná
 - Roteiros Turísticos Integrados
 - Valorização das Vocações Turísticas

- Publicidade e Propaganda
- Imprensa Especializada
- Relações Públicas

- Estruturação do Calendário Nacional e internacional
- Estruturação de Cooperados
- Rodadas de Negócios
- Bolsa de Turismo do Mercosul

- Incentivo à Captação e Geração de Eventos de Interesse Turístico
- Incentivo na Divulgação e Organização de Eventos Turísticos
- Calendário de Eventos
- Incentivo ao Turismo de negócios
- Turismo de Incentivo

- Postos de Informação
- Sites Institucionais
- Sistema de Tele-Informações
- Sinalização Turística

Coordenação:

Airton José de Jesus

Elaboração:

Deise Maria Fernandes Bezerra

Laura Furman Varella

Colaboração:

- **SETU/Paraná Turismo:**

Aldo Cesar Carvalho

Evandro da Silva Pinheiro

Gilce Zelinda Battistuz

Guilherme Richter Caron

Herbert Age

Letícia de Paula Hartmann

- **Órgãos Municipais de Turismo**

- **Instituições de Ensino Superior/Cursos de Turismo e/ou Hotelaria**

- **Secretarias de Estado do Paraná e vinculadas**

- **Fórum para o Turismo Sustentável no Paraná**

Projeto Gráfico:

Maria Regina Monticelli

Impressão:

Departamento de Imprensa Oficial do Estado