



Prefeitura de Porto Alegre

# Matriz de Desenvolvimento de Lideranças

Guia de Apoio





# Matriz de Desenvolvimento de Lideranças

## Guia de Apoio

Porto Alegre, 2012



Prefeitura de  
Porto Alegre

Kienbaum<sup>K</sup>



Documento Elaborado e Produzido por Zant & Keseberg Consultoria (Business Partner of Kienbaum Brazil Public Sector)

## Conteúdo

José Antonio Freitas - Partner

Carla Dal Ponte - Gerente de Projeto Kienbaum

Ana Carla Nodari - Consultora Kienbaum

Iari de Menezes - Consultora Kienbaum

Luciana Schenk Duque - Consultora Kienbaum

## Edição

Iari de Menezes - Consultora Kienbaum

André Barbosa - Designer Gráfico

## Colaboração

Equipe de Projeto - PMPA

Elisa M.A.Kerber – Coordenadora do Projeto SMA/EGP

Semadar J.Marques – Suplente da Coordenação SMA

Cinéia dos Santos – Consultora no Projeto SMA/EGP

Nelson B.Langaro – Consultor no Projeto SMA/EGP

Vanessa B.Nachtigall – Consultora no Projeto SMA

Tanise Pazzim – Coordenadora Projeto até junho/2012 SMA/EGP





# Programa Matriz de Desenvolvimento de Lideranças

## Objetivo

Disponibilizar metodologias e programas estruturados com foco na capacitação de líderes para a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, suas Secretarias/Órgãos, visando a elevação de seus níveis de competências e a eliminação de lacunas de desempenho na entrega de serviços à sociedade.

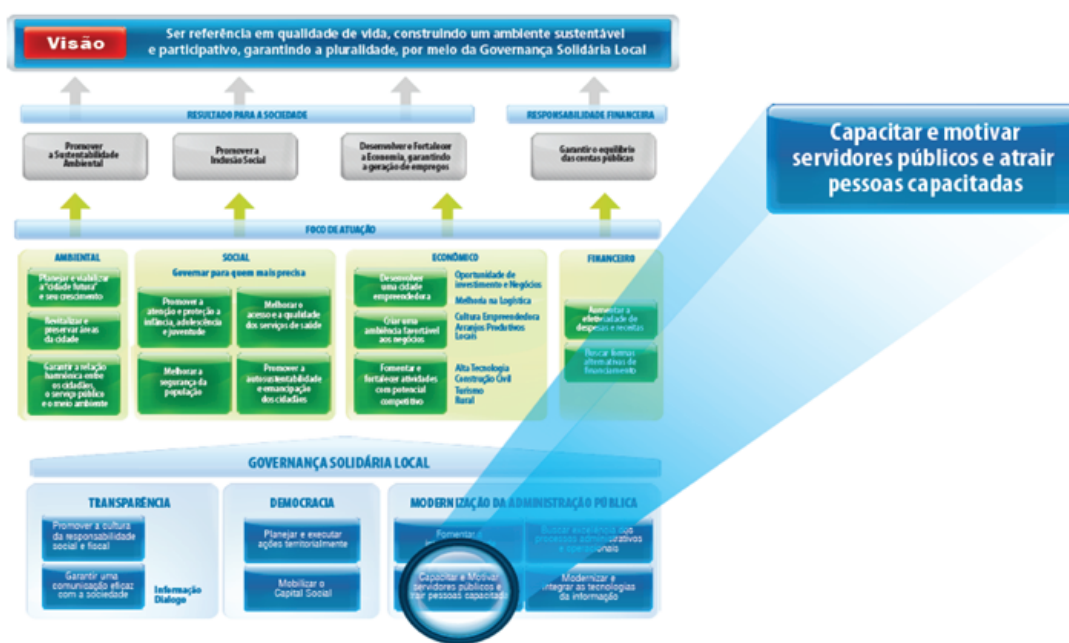
**"As pessoas determinam a capacidade de desempenho de uma organização. Nenhuma organização pode ir melhor do que as pessoas que tem. Toda organização desenvolve pessoas; não há escolhas. Ou ela as ajuda a crescer ou impede seu crescimento. Ou as forma ou as deforma."**

Peter Drucker, 1992.

# Apresentação

Desde 2005 a Prefeitura Municipal de Porto Alegre adota um modelo de gestão inovador com planejamento estratégico apoiado pela ferramenta Balanced Scorecard – BSC.

Visão de futuro e objetivos estão voltados ao atingimento de resultados para a sociedade nas áreas social, ambiental e econômico financeira. Em seu mapa estratégico, a perspectiva da Governança Solidária Local é assentada em três pilares, dos quais destaca-se como vetor de seus Projetos Estratégicos a Modernização da Administração Pública, sendo que para atingi-la, busca fortalecer as iniciativas de capacitação de seus servidores e atrair para seus quadros pessoas capacitadas.



[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/gpe/default.php?p\\_secao=21](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/gpe/default.php?p_secao=21)

Não há transformação nas organizações sem investimento no capital humano. Compreendendo esta máxima da gestão contemporânea, a Prefeitura de Porto Alegre fortaleceu aliança estratégica com Movimento Brasil Competitivo – MBC e o Programa Gaúcho da Qualidade Produtividade – PGQP com o objetivo de desenvolver um programa de educação corporativa baseado na metodologia de desenvolvimento por competências concebido e desenvolvido exclusivamente para a capacitação das lideranças que atuam em suas Secretarias/Órgãos.

Duas iniciativas resultantes dessa aliança já estão implantadas na Prefeitura através do Gabinete de Planejamento Estratégico – GPE: Projeto Mapeamento de Competências e Projeto Acompanhamento de PDIs por Líderes Coach.

À Secretaria Municipal de Administração – SMA, por meio da Escola de Gestão Pública – EGP, assume neste contexto a responsabilidade pela capacitação dos servidores líderes em toda a organização através de um programa sistemático e continuado denominado Programa de Desenvolvimento de Lideranças da PMPA, utilizando como ferramenta uma Matriz de Desenvolvimento.

## Como Usar Este Guia de Apoio

Esta publicação está organizada em duas partes: a primeira destina-se a apresentar a Matriz de Desenvolvimento, sua arquitetura e dinâmica, em especial a metodologia e alternativas de trilhas de desenvolvimento.

A parte dois é destinada à apresentação das ações, também denominadas programas, com seus objetivos de aprendizagem, conteúdos e cargas horárias. É o portfólio de atividades a ser ofertado para o desenvolvimento dos líderes participantes. Esta parte contempla também um glossário que tem por principal finalidade possibilitar a unidade conceitual na implementação do projeto nas Secretarias/Órgãos da PMPA, que contará com diversos agentes de disseminação.

Para o melhor aproveitamento deste recurso, é importante realizar sua leitura integral e sequencial buscando dirimir dúvidas e recorrer a outras fontes para fortalecer os conhecimentos essenciais e multiplicar o projeto com efetividade.

Nas páginas a seguir, há espaços para apontamentos dos leitores durante seus estudos, bem como para registrar o surgimento de ideias novas com vistas a enriquecer a execução do projeto em sua Secretaria/Órgão. É importante manter junto a este guia, a brochura Prefeitura de Porto Alegre Perfil de Competências, pois nela encontra-se o detalhamento completo das competências PMPA, seu conteúdos e os comportamentos que as evidenciam.

## Materiais de Apoio para Multiplicadores e Facilitadores do Programa

### Guia de Apoio

Recurso impresso em linguagem didática que contém os conceitos, as metodologias e as técnicas necessárias para que os multiplicadores e facilitadores responsáveis pela implementação do Projeto Matriz de Desenvolvimento de Lideranças possam planejar e organizar suas ações para com os líderes das Secretarias e Órgãos da PMPA.

### Resumo Executivo

Apresentação em Power Point, que será utilizada para sensibilização e disseminação do Projeto junto aos públicos internos ou externos da Prefeitura, suas Secretarias/Órgãos; proporciona uma visão geral da Matriz de Desenvolvimento de Lideranças, seus objetivos, metodologias e conteúdos.

### Prefeitura de Porto Alegre - Perfil de Competências

Brochura contendo as doze competências do perfil dos líderes da Prefeitura, a definição de cada competência, bem como os comportamentos esperados para cada nível de liderança.

# Matriz de Desenvolvimento de Lideranças

## Guia de Apoio





# Índice

## PARTE UM

Contextualização sobre Desenvolvimento de Lideranças	12
Premissas para o Desenvolvimento de Competências e Desempenho	14
Objetivos dos Módulos	16
Trilhas de Aprendizagem	18
Pressupostos das Trilhas de Aprendizagem	19
Trilhas de Desenvolvimento de Competências	20

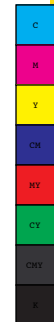
## PARTE DOIS

Diretrizes	36
Módulos	38
Glossário	78
Bibliografia	82

# Matriz de Desenvolvimento de Lideranças

Guia de Apoio

# Parte Um



## Contextualização sobre Desenvolvimento de Lideranças

Ano após ano, estudiosos e executivos renovam as teorias sobre liderança, utilizando-se de sua experiência profissional para inspirar melhores práticas e ajudar a superar os desafios que acompanham esta posição.

É comum nas organizações haver pessoas em cargos de liderança com grande conhecimento dos processos de trabalho, confiabilidade, comprometimento e lealdade às instituições e empresas. Porém nem sempre evidenciam liderança efetiva, não são agregadoras, inspiradoras e focam exclusivamente na execução de tarefas. Sensibilizá-las para o fator humano e auxiliá-las na transição de hábeis executores para excelentes líderes é o desafio.

No percurso da liderança, quanto maior o nível hierárquico, maior é a complexidade dos cargos e funções. O indivíduo se desenvolve na medida em que assume maiores desafios, se capacita e se autodesenvolve.

A organização tem sua responsabilidade pelo desenvolvimento de gestores que evidenciam potencial para serem eficazes em cada nível de comando e que compreendem o que é próprio de sua atual função.

Busca-se preparar o gestor – na iniciativa pública, privada e no terceiro setor - para assumir os novos desafios que virão naturalmente com novas funções, que no contexto da gestão contemporânea, surgem em ciclos cada vez menores de tempo. Para isso é preciso identificar os perfis de execução e de liderança nas equipes e promover pessoas certas para o desempenho almejado.

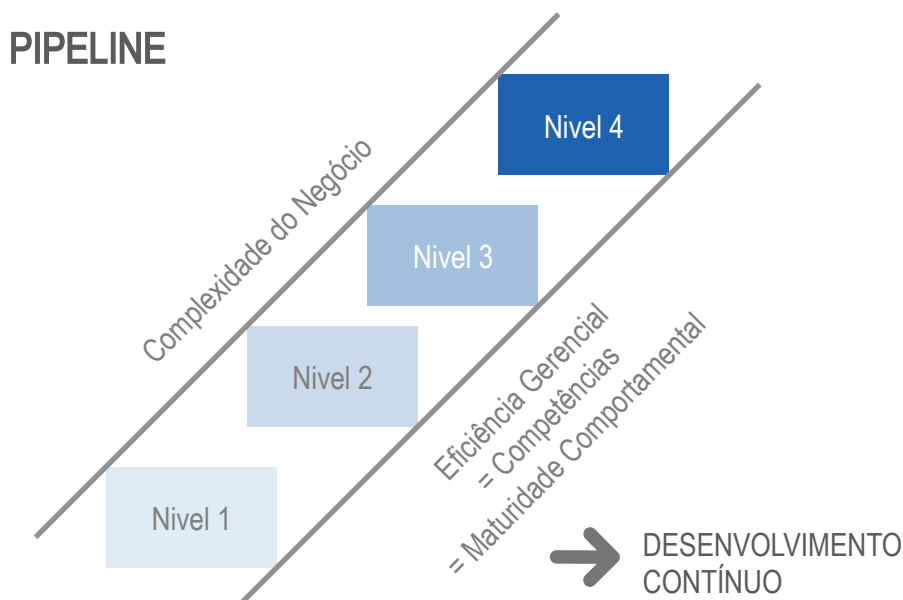
É sempre desejável identificar os futuros líderes dentro da própria organização e , que, para isso, precisa dispor de uma estrutura adequada para atrair, desenvolver e reter profissionais talentosos em seu quadro de servidores e colaboradores. Os colaboradores dessa forma são levados a desenvolver habilidades e acumular experiências que os levem a aprender novas funções, dando conta de resolver questões maiores e mais complexas. Para aproveitar este potencial, no entanto, é preciso identificar os requisitos das posições-chave de liderança e o que mais é necessário para realizar uma transição bem sucedida de um nível para o outro.

Qualquer modelo de liderança só fará sentido se for ligado à prática de cada organização. Ram Charan, Stephen Drotter e Jim Noel desenvolveram um modelo em seis passagens para entender as exigências de liderança necessárias em uma organização. Este modelo, chamado de "Pipeline de Liderança" tem a flexibilidade necessária para se adaptar a qualquer realidade organizacional. Ram Charan deu este nome à sua teoria por usar a metáfora do pipeline, que é um cano que se curva em seis pontos, e que representariam as seis principais transições na carreira profissional de um gestor.

Segundo ele, o caminho de desenvolvimento de um verdadeiro líder passa por uma série de experiências variadas que acontecem em cada uma destas passagens. Cada etapa do *pipeline* exige não só novas habilidades e conhecimento, como mudanças na forma de pensar, agir e encarar valores de trabalho. Nesse sentido, o aprendizado adquirido nas transições torna-se essencial para a formação de um líder efetivo. Através da construção de um caminho de crescimento de liderança, as organizações também criam uma cultura que as prepara para enfrentar qualquer tipo de transformação no ambiente em que atuam.



Para exemplificar, a primeira passagem de nível: as habilidades para gerenciar a si mesmo geralmente envolvem questões mais técnicas e específicas, pois a pessoa é responsável apenas por executar a tarefa. O fato de obter êxito nesta função não significa necessariamente que a pessoa está preparada para assumir uma nova posição de liderança. Neste caso, o próximo passo seria liderar um time, ou seja, gerenciar outros, que abrange aspectos de gestão antes pouco explorados e que precisam ser desenvolvidos.



Cabe à empresa, portanto, antecipar-se a estas necessidades e implementar uma estratégia, ofertando um programa para o desenvolvimento das novas habilidades de líderes que enfrentarão um novo nível no pipeline.

Profissionais no início da carreira, são selecionados considerando suas competências técnicas e profissionais e na medida em que vão desempenhando suas atividades de forma satisfatória e desenvolvendo novas habilidades, passam a ser considerados para possíveis promoções. Quando produzem bons resultados de forma habilidosa e principalmente com facilidade para colaborar, recebem mais responsabilidades e, se demonstram habilidade para lidar com as novas responsabilidades, frequentemente são promovidos à gerência.

Ao serem promovidos, por possuírem um bom desempenho e colhendo bons resultados, muitas vezes esses profissionais são resistentes às mudanças, pois querem continuar fazendo as atividades que lhes deram sucesso.

O grande desafio da organização é fazer com que esse profissional incorpore a mudança de valores, pois terá que certificar-se que o trabalho seja feito pela equipe, sendo fundamental a valorização do trabalho de gestão, com delegação, monitoramento do desempenho, feedback, coaching, etc., pois ao invés de produzir, é preciso fazer com que sua equipe produza. Nesta etapa, não são as competências técnicas que ganham destaque e sim os resultados que consegue obter com o trabalho de sua equipe e com seu papel de gestor.

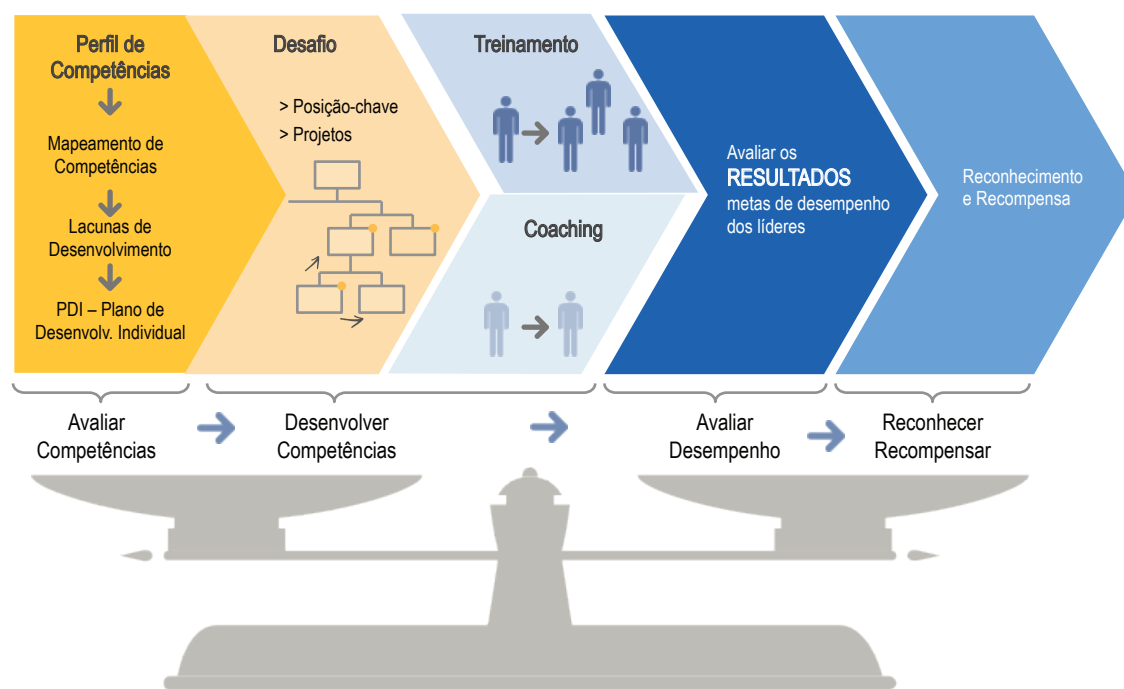
O foco da Matriz de Desenvolvimento para Lideranças da PMPA é atuar no eixo que abrange aspectos de gestão considerados fundamentais para a assunção de maiores responsabilidades na carreira de liderança.

Dentro desse contexto a Matriz de Desenvolvimento de Lideranças foi concebida seguindo uma arquitetura flexível – para adaptar-se, gerar competências para todas as Secretarias/Órgãos perseguirem seus objetivos estratégicos, executarem seus planos de ação e também, enfrentarem adversidades.

# Premissas para o Desenvolvimento de Competências e Desempenho

O esquema lógico a seguir representa o processo de desenvolvimento de competências e desempenho para lideranças elaborado pela Zant & Keseberg Consultoria na perspectiva da complexidade crescente de desafios da gestão nas organizações e do caminho da liderança nesse contexto. Este foi o ponto de partida para a concepção dos componentes da Matriz e sua dinâmica.

## Modelo de Desenvolvimento de Competências e Desempenho



O indivíduo se desenvolve na medida em que assume maiores desafios, recebe treinamentos e se autodesenvolve. Dentro dessa afirmativa, ao falarmos de treinamento e autodesenvolvimento, optou-se metodologicamente pela elaboração de uma Matriz de Desenvolvimento de competências, cujas fontes seguem:

- Fonte 1 – o resultado do mapeamento de competências de lideranças da Prefeitura, as quais foram sistematizadas em competências comuns a todos os servidores, competências específicas para lideranças estratégicas, lideranças intermediárias e para equipes de execução.
- Fonte 2 - o Diagnóstico de Contexto Organizacional realizado pela Consultoria com a participação de todas as Secretarias / Órgãos da Prefeitura através do qual foram identificadas suas políticas e práticas de gestão de pessoas, principais processos envolvendo comunicação e desenvolvimento de lideranças, os níveis de impacto nas entregas e resultados dos serviços que prestam à sociedade.
- Fonte 3 – o Caminho de Desenvolvimento da Liderança (modelo Pipeline)

O quadro a seguir mostra a sistematização do Perfil de Competências das lideranças da PMPA:



Tomando-se por referência esse Perfil, sistematizaram-se cinco módulos temáticos que estruturam as colunas horizontais da Matriz.

Nas colunas verticais, foram organizados quatro níveis de programas de capacitação para desenvolver os temas das competências.



Os Módulos Temáticos apresentam objetivos de diferentes naturezas - instrumentalização, promoção de novos comportamentos, etc. – conforme o impacto de desenvolvimento de perfil a atingir pelas lideranças participantes dos Programas de Base, de Aperfeiçoamento, Específicos e Avançados. Os conceitos e definições de Módulos e Programas podem ser melhor compreendidos conforme quadros a seguir.

<p><b>Módulos</b></p>	<p><b>Módulos</b> Módulos são grupos temáticos por competências, onde cada módulo é composto de programas de base, programas de aperfeiçoamento, programas específicos e programas avançados.</p>
<p><b>Programas</b></p>	<p><b>Programas de Base</b> Constituem a base que precisa ser apropriada para gestores em quaisquer níveis ou áreas da Prefeitura. Conferem uma leitura com unidade sobre o contexto da administração pública e sua cultura, além de promover a compreensão da complexidade do ambiente da gestão pública moderna. Para todos os gestores.</p>
	<p><b>Programas de Aperfeiçoamento</b> Visa a atender às temáticas de liderança relacionadas às competências da prefeitura. Também desenvolvidos para atender aos temas gerais e de maior amplitude de liderança. Para todos os gestores.</p>
	<p><b>Programas Específicos</b> Alinhados às atividades inerentes ao processo e área de atuação ou para grupos específicos. Visa o alinhamento das lideranças dentro das áreas e grupos de atuação específicas. Para todos gestores.</p>
	<p><b>Programas Avançados</b> Para gestores estratégicos. Visa o alinhamento das lideranças mais estratégicas e são desenvolvidos com organizações de ensino ou empresariais.</p>

## Objetivos dos Módulos

<p><b>Módulo 1</b> <b>Competências PMPA</b></p>	<p>Instrumentalizar as lideranças e potencializar sua atitude no processo de apropriação, consolidação e disseminação das competências da Prefeitura de Porto Alegre, sensibilizando-as para a importância em evidenciar comportamentos dessas competências no aumento de seu desempenho e de seus resultados como gestores de processos, projetos e pessoas.</p>
<p><b>Módulo 2</b> <b>Líder na Gestão Pública</b></p>	<p>Promover comportamentos que evidenciem <i>Comprometimento com o Serviço Público e Foco no Serviço ao Cidadão</i>. Desenvolver e aprimorar as competências de Gestão Pública, visando ao entendimento da dinâmica da administração, missão pública da cidade e cultura organizacional da Prefeitura de Porto Alegre.</p>
<p><b>Módulo 3</b> <b>Líder na Gestão de Pessoas</b></p>	<p>Promover comportamentos que evidenciem <i>Liderança de Pessoas e Equipes, Comunicação com Transparência e Espírito Colaborativo</i>. Desenvolver e aprimorar as competências de Gestão de Pessoas, visando que as lideranças reconheçam a importância e utilizem boas práticas de gerenciamento de pessoas na administração da Prefeitura de Porto Alegre.</p>
<p><b>Módulo 4</b> <b>Líder na Entrega de Resultados ao Cidadão</b></p>	<p>Promover comportamentos que evidenciem <i>Gestão com Foco em Resultados, Excelência nos Processos, Lidar com Adversidades</i>. Desenvolver e aprimorar as competências de Gestão de Resultados, visando a entrega de serviços de qualidade superior à sociedade de Porto Alegre.</p>
<p><b>Módulo 5</b> <b>Líder Transformador</b></p>	<p>Promover comportamentos que evidenciem <i>Visão Estratégica, Capacidade de Transformação e Atuação Integrada, Articulação e Negociação</i>. Desenvolver e aprimorar as competências de Transformação, visando contribuir para a construção da Porto Alegre do futuro.</p>



Na intersecção das colunas horizontais – Módulos – com as colunas verticais – Programas – foram estruturadas ações de desenvolvimento. O conjunto desses componentes denomina-se Matriz de Desenvolvimento.

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

Outras ações de desenvolvimento das competências PMPA encontram-se nas descrições das Trilhas de Desenvolvimento de Competências

## Trilhas de Aprendizagem

Para operacionalizar os Programas da Matriz, utiliza-se a metodologia de Trilhas de Aprendizagem, que possibilita flexibilidade em relação às necessidades e ritmos de desenvolvimento de cada servidor. Além disso esta metodologia multiplica as alternativas de ações de aprendizagem disponibilizadas na Matriz.

**“São caminhos alternativos e flexíveis para o aprimoramento pessoal e profissional”**

**“Quando a pessoa estabelece um caminho, um curso de ação a ser seguido para seu crescimento pessoal e profissional, está na prática, construindo uma trilha”**

Hugo Pena Brandão - Mapeamento de Competências,  
Editora Atlas, 2012

# Pressupostos das Trilhas de Aprendizagem

É importante saber sobre as Trilhas de Aprendizagem:



Propõem a vinculação das competências desejadas pela organização com ações de aprendizagem que permitem o desenvolvimento dessas competências;



Levam em conta as necessidades, características e preferências de aprendizado da pessoa;



Não são restritas apenas a cursos formais, podendo abranger livros, revistas, publicações, vídeos e filmes, sites da internet, estágios e sessões de orientação profissional;



Um sistema de capacitação baseado no conceito de trilhas de aprendizagem, procura conciliar as necessidades da organização com as necessidades de desenvolvimento de seus integrantes, cada qual assumindo sua parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento profissional;



Cabe à organização oferecer um direcionamento, disponibilizar soluções educacionais e orientar a utilização delas;



Ao servidor, por sua vez, cabe manifestar interesse, inteirar-se da necessidade e das oportunidades de aprendizagem disponíveis;

Nas páginas a seguir o multiplicador/facilitador encontrará alternativas de Trilhas a serem seguidas para o desenvolvimento de competências. Elas contemplam sugestões de alternativas de Programas dos Módulos, livros, filmes, revistas e atividades On the job. Elas terão um grande apoio para a estruturação dos planos de aprendizagens por Secretaria/Órgão.

# Trilhas de Desenvolvimento por Competência

## Articulação e Negociação

Capacidade de construir coalizões com governo federal, estadual, organizações sem fins lucrativos, empresas privadas, governos estrangeiros ou organizações internacionais para atingir objetivos estratégicos.  
 Capacidade de lidar de forma flexível com interesses diversos, alinhados aos objetivos da Prefeitura, maximizando os resultados.



### Alternativas de Programas de Aprendizagem (Presencial: 80 horas)

- Comunicação Eficaz – Um Componente da Liderança
- Negociação Eficaz
- Gestão de Mudanças – Lidando de Forma Eficaz
- Impacto e Influência
- Capacidade de Transformação
- Articulação e Negociação



### Livros

- Negocie, Influencie e Convença. Fowler, Alan. Editora Nobel.
- Negociação e Administração de Conflitos. Carvalhal, Eugênio do; Neto, Antônio André. Editora FGV.
- Como Influenciar Pessoas. Johnson, Roy; Eaton, John. Editora PubliFolha.
- Seja Assertivo. Martins, Vera. Editora Campus.



### Filmes de Treinamento

- Chegando ao Sim. Siamar. Duração 68 min.
- Liderança Persuasiva. Siamar. Duração 20 min.



### Filmes

- Erin Brokovich – Uma Mulher de Talento. Direção Steven Soderbergh. Cena indicada: 57:33 (“Há uma coisa que eu não entendo, Sr. Masry”) até 1:00:10 (“Adoro bolo”).
- O Resgate do Soldado Ryan. Direção Steven Spielberg. Cena indicada: 1:39:25 (“Peguem suas coisas, vamos”) até 1:45:30 (soldados caminhando no campo).



### Revistas

- RAE - Revista de Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas - Acesso on line: <http://rae.fgv.br/rae>
- RA USP – Revista de Administração - Universidade de São Paulo – Acesso on line: <http://www.rausp.usp.br>



### On the job

- Participação em projetos com foco no desenvolvimento da competência.

# Trilhas de Desenvolvimento por Competência

## Atuação Integrada

Capacidade de perceber a Prefeitura como um sistema integrado e trabalhar de forma a compatibilizar os interesses de sua área específica com os interesses e resultados da Prefeitura como um todo.

Concilia os objetivos específicos dos trabalhos sob sua responsabilidade com os resultados globais da Prefeitura, compreendendo e facilitando as inter-relações de sua área com as demais.

Implica na atuação integradora, cooperativa e com respeito às diferenças que geram sinergias para o alcance dos objetivos e metas.



### Alternativas de Programas de Aprendizagem (Presencial: 72 horas e EAD: 12 horas)

- Conhecendo a PMPA (Presencial e EAD)
- Gestão de Recursos – Ferramenta Crítica para o Sucesso (Presencial e EAD)
- Excelência nos Processos (Presencial)
- Impacto e Influência (Presencial)
- Atuação Integrada (Presencial)



### Livros

- A Quinta Disciplina. Senge, Peter M. Editora Best Seller Ltda.
- O Verdadeiro Poder. Falconi, Vicente. Editora INDG Tecnologia e Serviços Ltda.
- Gestão por Processos – Uma Abordagem da Moderna Administração. Sordi, José Osvaldo de. Editora Saraiva.
- Trabalho em Equipe. Hardingham, Alison. Editora Nobel.
- Shackleton - Uma Lição de Coragem. Capparell, Stephanie; Morrell, Margot. Editora Sextante/GMT



### Filmes de Treinamento

- Uma Equipe 5 Estrelas. Siamar. Duração 17 min.



### Filmes

- Formiguinha Z. Direção Eric Darnell e Tim Johnson. Cenas indicadas: Capítulos 1, 5 e 15 inteiros, Cap. 10 – 28:15 até 30:16, Cap. 12 – 38:50 até 39:35, Cap. 13 – 40:22 até 41:48, Cap. 14 – 43:40 até 44:48, Cap. 19 – início do capítulo até 57:20, cap. 22 – 1:08 até 1:17:16.
- Spartacus. Direção Stanley Kubrick. Cena indicada: 49:58 (“Temos a contagem dos prisioneiros?”) até 51:28 (lágrima salta dos olhos de Spartacus).
- O Céu de Outubro. Direção Joe Johnston.



### Revistas

- RAE - Revista de Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas - Acesso on line: <http://rae.fgv.br/rae>
- RA USP – Revista de Administração - Universidade de São Paulo – Acesso on line: <http://www.rausp.usp.br>



### On the job

- Participação em projetos com foco no desenvolvimento da competência.

# Trilhas de Desenvolvimento por Competência

## Capacidade de Transformação

É aberto às mudanças construtivas para a Prefeitura. Corre riscos e enfrenta adversidades para a implementação de profundas mudanças na cultura e na gestão da organização, elevando-a a um patamar de desempenho superior. Facilita a implementação e aceitação de mudanças na Prefeitura, esclarecendo pontos de vista, ouvindo preocupações e criando condições para que as novas ideias sejam construídas em prol das transformações necessárias.



### Alternativas de Programas de Aprendizagem (Presencial: 56 horas e EAD: 4 horas)

- Cultura Organizacional (Presencial e EAD)
- Gestão de Mudanças – Lidando de Forma Eficaz (Presencial)
- Impacto e Influência (Presencial)
- Capacidade de Transformação (Presencial)
- Ferramentas para a Transformação Organizacional (Presencial)



### Livros

- Cirque du Soleil - A Reinvenção do Espetáculo. Bacon, John U.; Heward, Lynn. Editora Campus.
- Gestão da Inovação na Prática – Como Aplicar Conceitos e Ferramentas para Alavancar a Inovação. Scherer, Felipe Ost; Carlomagno, Maximiliano Selistre. Editora Atlas.
- Inovação e Espírito Empreendedor – Prática e Princípios. Drucker, Peter. Editora Thomson Pioneira.
- Liderando Mudança. Kotter, John P. Editora Campus.
- O Desafio da Mudança. Nardy, Cid. Editora Gente.
- Resiliência – A Transformação como Ferramenta. Carmello, Eduardo. Editora Gente.
- Sombras do Homem de Neandertal. Hutchens, David. Editora Best Seller.
- Tomada de Decisão e Planejamento. Hoffherr, Glen D. Editora Qualitymark.
- Cultura Organizacional. Dias, Reinaldo. Editora Alinea.



### Filmes de Treinamento

- Quem Mexeu no Meu Queijo? Siamar. Duração 13 min.
- A Força de um Ideal. Siamar. Duração: Duração 20 min.
- A Nova Questão dos Paradigmas. Siamar. Duração 18 min.



### Revistas

- RAE - Revista de Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas - Acesso on line: <http://rae.fgv.br/rae>
- RA USP – Revista de Administração - Universidade de São Paulo – Acesso on line: <http://www.rausp.usp.br>



### On the job

- Participação em projetos com foco no desenvolvimento da competência.



### Filmes

- Feitiço do Tempo. Direção Harold Ramis.
- Máfia no Divã. Direção Harold Ramis. Cena indicada: 05:21 (“Não gosto disso, reunião para quê?”) até 06:14 (“Entendeu?”).
- Um Estranho no Ninho. Direção Milos Forman. Cenas Indicadas: 37:37 (“Não sei se você sabe ou não, mas hoje...”) até 39:44 (“Sinto muito”); 1:17:15 (“Sou voluntário, não interno”) até 1:18:53 (“Não acredito”).
- Encontrando Forrester. Direção Gus Van Sant. Cena indicada: 51:04 (“E por que usa meias do avesso?”) até 51:20 (“Não se arrisca nada”).

# Trilhas de Desenvolvimento por Competência

## Comprometimento com o Serviço Público

Compromete-se com a Prefeitura, acredita nos objetivos e desafios, responsabiliza-se por sua parte e contribui com dedicação para alcançar os resultados.

Envolve motivação genuína pelo seu trabalho, dando o melhor de si.

Motiva-se ao trabalhar para um propósito maior em busca do bem estar comum.

Faz a diferença e enxerga o trabalho como uma construção de valor e significado.



### Alternativas de Programas de Aprendizagem

(Presencial: 76 horas e EAD: 8 horas)

- Apropriação e Disseminação de Competências da PMPA (Presencial)
- Conhecendo a PMPA (Presencial e EAD)
- O Contexto da Administração Pública (Presencial e EAD)
- Cultura Organizacional (Presencial e EAD)
- Comprometimento com o Serviço Público (Presencial)
- Foco no Serviço ao Cidadão (Presencial)



### Livros

- Gestão Pública por Resultados. Trosa, Sylvie. Editora Revan.
  - O Poder do Entusiasmo. Marins, Luiz. Editora Harbra.
- Como Conquistar, Fidelizar e Recuperar Clientes. Lima, Agnaldo. Editora Atlas.



### Filmes de Treinamento

- Se não Fosse pelos Clientes. Siamar. Duração 23 min.
- Clientes Impossíveis. Siamar. Duração 26 min.



### Filmes

- Todo Poderoso. Direção Tom Shadyac. Cena indicada: 29:06 (portas se abrem e Bruce é atirado para fora por dois seguranças) até 34:45 (“responda-me”).
- Coração de Cavaleiro. Direção Brian Helgeland. Cena indicada: 09:57 (“produced by Tim Van Rellim and Todd Black”) até 16:39 (“eu te amo William – eu sei como ninguém amar”).



### Revistas

- Periódicos da Administração com acesso on-line: <http://www.funcesi.br/Portals/1/Periodicos%20de%20Administracao.pdf>



### On the job

- Participação em projetos com foco no desenvolvimento da competência.

# Trilhas de Desenvolvimento por Competência

## Comunicação com Transparência

Capacidade do profissional em ser transparente e assertivo em suas colocações, fornecendo todas as informações necessárias a seus pares, colaboradores, superiores e sociedade.

Envolve transparência nos contatos, sabendo dar e receber feedbacks, estabelecendo relações de confiança e respeito.

Transita com facilidade entre as diferentes áreas e negócios, favorecendo o fluxo de informações.

Tem habilidade em impactar e influenciar pessoas a buscar um objetivo comum.



### Alternativas de Programas de Aprendizagem

(Presencial: 76 horas e EAD: 8 horas)

- Conhecendo a Si Mesmo – Um Caminho para o Aperfeiçoamento da Liderança (Presencial)
- Comunicação Eficaz – Um Componente da Liderança (Presencial)
- Comunicação com Transparência (Presencial e EAD)
- Espírito Colaborativo – A Importância da Cooperação entre os Membros da Equipe (Presencial)
- Impacto e Influência (Presencial)



### Livros

- Seja Assertivo! Martins, Vera. Editora Alegro
- A Arte de Influenciar Pessoas. Owen, Jo. Editora Lafonte.
- As 3 Chaves do Empowerment. Blanchard, Ken. Editora Record.
- A Arte da Persuasão – Estratégias para Vender suas Ideias. Shell, Richard; Moussa, Mario. Editora Campus.
- Os Segredos da Comunicação Interpessoal – Usando a Arte da Comunicação para Melhorar a Sua. Wood, Perry. Editora Bertrand Brasil.



### Filmes de Treinamento

- Os 5 Segredos da Comunicação. Siamar. Duração 47 min.
- Comunicação Assertiva. Siamar. Duração 18 min.



### Filmes

- Dança com Lobos. Direção Kevin Costner. Cena indicada: 42:09 (“Não me importo com este branco”) até 44:29 (“É o que eu tenho a dizer”).
- A Negociação. Direção F. Gary Gray. Cena indicada: 56:47 (“Me olhe nos olhos”) até 59:24 (“Que pena”).



### Revistas

- Comunicação Empresarial – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial/ABERJE – Acesso on line: [http://www.aberje.com.br/acervo\\_revista.asp](http://www.aberje.com.br/acervo_revista.asp)



### On the job

- Participação em projetos com foco no desenvolvimento da competência.



# Trilhas de Desenvolvimento por Competência

## Foco no Serviço ao Cidadão

Capacidade para se colocar no contexto do cidadão, entender suas necessidades e empenhar-se para atendê-lo de modo a superar suas expectativas.

Envolve sensibilidade para perceber e antecipar oportunidades que agreguem valor ao cidadão e agir proativamente criando condições para uma relação duradoura baseada em confiança, ética e parceria.



### Alternativas de Programas de Aprendizagem

(Presencial: 120 horas e EAD: 28 horas)

- Apropriação e Disseminação de Competências da PMPA (Presencial)
- Conhecendo a PMPA (Presencial, EAD)
- O Contexto da Administração Pública (Presencial, EAD)
- Cultura Organizacional (Presencial, EAD)
- Foco no Serviço ao Cidadão (Presencial)
- Comprometimento com o Serviço Público (Presencial)
- Conhecendo a minha Secretaria/Órgão (Presencial, EAD)
- Gestão de Processos e Serviços (Presencial, EAD)
- Excelência nos Processos (Presencial)



### Livros

- Administração Estratégica de Serviços – Operações para Satisfação do Cliente. Gianesi, Irineu G. N.; Corrêa, Henrique L. Editora Atlas.
- Excelência em Atendimento ao Cliente. Las Casas, Alexandre Luzzi. Editora M Books.
- Como Conquistar, Fidelizar e Recuperar Clientes. Lima, Agnaldo. Editora Altas.
- Marketing de Serviços, A Empresa com Foco no Cliente. Bitner, Mary Joy; Zeithaml, Valerie A. Editora Bookman.



### Filmes de Treinamento

- Qualidade de Atendimento no Serviço Público. Siamar. Duração 22 min.
- Clientes Impossíveis. Siamar. Duração 26 min.
- Como Atender o Público. Siamar. Duração 12 min.



### Filmes

- Um Dia de Fúria – Direção Joel Schumacher – Cenas indicadas: 18:05 (entrando na loja do coreano) até 22:05 (agradece e sai); 51:11 (entrando na lanchonete) até 55:42 (final da cena).
- Do que as Mulheres Gostam – Direção Nancy Meyers – Cenas indicadas: 17:54 (“Como vamos levantar esta firma?”) até 19:50 (fim da cena); 22:13 (“Nada de pânico, isto é para ser divertido”) até 29:15 (final da cena).
- A Vida é Bela – Direção Roberto Benigni – Cenas indicadas: 14:32 (“Frango”) até 16:31 (“Não é preciso botão, imbecil”); 20:38 (“Coma primeiro, ou esfria”) até 22:36 (cliente olha no relógio).
- Ghost – Do Outro Lado da Vida – Direção Jerry Zucker – Cenas indicadas: 1:00:58 (“Nem eu acredito nisso”) até 1:02:36 (interromper antes de a cena sair da delegacia); 1:03:02 (“Polícia de Nova York”) até 1:05:11 (“Obrigada”); 1:23:54 (“Pois não”) até 1:25:33 (“Então fique”); 1:25:52 (“Por que não tira o chapéu?”) até 1:29:46 (“Quatro milhões de dólares”); 1:30:05 (gerente se aproxima) até 1:31:20 (“Posso ficar com a caneta?”).



### Revistas

- RAE - Revista de Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas - Acesso on line: <http://rae.fgv.br/rae>
- Revista Exame – Acesso on line: <http://exame.abril.com.br>
- HSM Management. Acesso online: <http://hsm.com.br>



### On the job

- Participação em projetos com foco no desenvolvimento da competência.

# Trilhas de Desenvolvimento por Competência

## Gestão com Foco em Resultados

Capacidade de gerir recursos para alcançar resultados e superar desafios. Faz acontecer para garantir resultados diferenciados. Planeja o trabalho e define prazos e prioridades, garantindo a qualidade e o alcance do resultado.

Demonstra um forte senso de urgência para encaminhar as atividades e projetos para a sua conclusão. É inconformado, buscando sempre mais.



### Alternativas de Programas de Aprendizagem (Presencial: 196 horas e EAD: 32 horas)

Gestão de Resultado – Ciclo de Desempenho como Ferramenta (Presencial)

Gestão de Recursos – Ferramenta Crítica para o Sucesso (Presencial e EAD)

Tomada de Decisão e Delegação como Estratégia do Líder (Presencial e EAD)

Excelência nos Processos (Presencial)

Gestão com Foco em Resultados (Presencial)

Gestão Eficaz de Pessoas (Presencial e EAD)

Liderança e Mobilização de Pessoas (Presencial e EAD)

Negociação Eficaz (Presencial)

Lidar com Adversidades (Presencial)

Gestão de Projetos (Presencial e EAD)

Gestão de Metas e Resultados (Presencial)

Gestão Estratégica – Ferramenta Essencial para o Alcance dos Resultados (Presencial)

Visão Estratégica (Presencial)

Atuação Integrada na Gestão Pública (Presencial)



### Livros

• Administrando para Obter Resultados. Drucker, Peter. Editora Thomson Pioneira.

• Execução – A Disciplina para Atingir Resultados. Charan, Ram; Bossidy, Larry. Editora Campus.

• Administração Estratégica – Planejamento e Implantação de Estratégias. Peter, J. P.; Marcondes, Reynaldo Cavalheiro. Editora Prentice Hall Brasil.

• Gestão Pública por Resultados – Quando o Estado se Compromete. Trosa, Sylvie. Editora Revan.

• GBRSP – Gestão Baseada em Resultados no Setor Público. Ribeiro Filho, José Francisco; Pederneiras, Marcleide; Machado, Nelson; Holanda, Victor Branco de; Lopes, Jorge. Editora Atlas.



### Filmes

• Forrest Gump – O Contador de Histórias. Direção Robert Zemeckis. Cenas indicadas: 17:22 (mulher abre a porta) até 18:29 (garoto olhando a TV na rua). 55:26 (“um dia a gente estava andando como sempre”) até 1:02:51 (“ele morreu no Vietnã”). 1:30:00 (Forrest no barco) até 1:39:41 (“esse é o meu barco”). 1:48:04 (“como eu fui astro do futebol”) até 1:49:30 (“continuei cortando a grama de graça”).

• Homens de Honra. Direção George Tillman Jr. Cenas indicadas: 1:10:04 (“mergulhadores, preparem-se e aproximem-se da amurada”) até 1:19:07 (“Montagem perfeita”). 1:52:06 (Portas se abrem e entra e escafandro) até 1:59:30 (“Descansar”).



### Revistas

RAE - Revista de Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas - Acesso on line: <http://rae.fgv.br/rae>

RA USP – Revista de Administração - Universidade de São Paulo – Acesso on line: <http://www.rausp.usp.br/>

Articulação e Negociação (Presencial)



### On the job

• Participação em projetos com foco no desenvolvimento da competência.

# Trilhas de Desenvolvimento por Competência

## Espírito Colaborativo

Capacidade de interagir e contribuir com os outros na realização dos objetivos e metas.  
 Capitaliza nas diferenças e lida com conflitos de modo construtivo e efetivo.  
 Partilha informações com os outros.



### Alternativas de Programas de Aprendizagem (Presencial: 32 horas)

- Conhecendo a Si Mesmo – Um Caminho para Aperfeiçoamento da Liderança (Presencial)
- Gestão e Mediação de Conflitos (Presencial)
- Espírito Colaborativo – A Importância da Cooperação entre os Membros da Equipe (Presencial)



### Livros

- As 3 Chaves do Empowerment. Blanchard, Ken. Editora Record.
- Os Segredos da Comunicação Interpessoal. Wood, Perry. Editora Bertrand Brasil.
- A Velocidade da Confiança – O Elemento que faz toda a Diferença. Covey, Stephen R.; Merrill, Rebecca. Editora Campus.
- Quando a Maioria Não Basta. Cruikshank, Jeffrey; Susskind, Lawrence E. Editora FGV.



### Filmes de Treinamento

- Espírito de Equipe. Siamar. Duração 32 min.
- Juntos. Siamar. Duração 7 min.
- O Problema Não é Meu. Siamar. Duração 8 min.



### Filmes

- O Senhor dos Anéis – A Sociedade do Anel. Direção Peter Jackson. Cena indicada: 02:15 (“O anel deve ser destruído”) até 06:37 (“Ótimo”).
- Dinossauro. Direção Eric Leighton e Ralph Zondag. Cena indicada 1:08:04 (início da cena) até 1:13:03.
- Vida de Inseto. Direção John Lasseter. Cenas indicadas: 49:43 (“Corram!”: “Por ser baixinho você corre rápido”) até 53:10 (“Aplausos, estou no céu”). 56:19 (“Vamos contruir um pássaro”) até 1:00:41 (comemoração).



### Revistas

- RAE - Revista de Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas - Acesso on line: <http://rae.fgv.br/rae>
- RA USP – Revista de Administração - Universidade de São Paulo – Acesso on line: <http://www.rausp.usp.br>




### On the job

- Participação em projetos com foco no desenvolvimento da competência.

# Trilhas de Desenvolvimento por Competência


## Excelência nos Processos

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




**Alternativas de Programas de Aprendizagem**  
(Presencial: 44 horas e EAD: 8 horas)

- Aprimoramento de Gestores (Presencial)
- Gestão de Processos e Serviços (Presencial e EAD)
- Excelência nos Processos (Presencial)
- Governança Corporativa (Presencial e EAD)




**Livros**

- Fazendo Acontecer na Qualidade Total – Análise e Melhoria de Processos. Galvão, Célio; Mendonça, Mario. Editora Qualitymark.
- Gestão Pública – Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas. Fiel Filho, Alécio; Ferreira, Maria das Graças; Kanaane, Roberto. Editora Atlas.
- Gestão de Processos – Pensar, Agir e Aprender. Autor: Caulliraux, Heitor Mansur; Paim, Rafael; Cardoso, Vinicius; Clemente, Rafael. Editora Bookman.
- O Verdadeiro Poder. Campos, Vicente Falconi. Editora INDG.
- Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia. Campos, Vicente Falconi. Editora INDG.
- Disciplina – O Caminho da Vitória. Sant’anna, Alan Schlup. Editora Cocegas.




**Filmes de Treinamento**

- Em Busca da Excelência. Siamar. Duração 90 min.



**Revistas e Sites**

- Site do Programa Gaúcho de Qualidade Produtividade/PGQP - [www.mbc.org.br/mbc/pgqp](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp)
- RAE - Revista de Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas - Acesso on line: <http://rae.fgv.br/rae>
- RA USP – Revista de Administração - Universidade de São Paulo – Acesso on line: <http://www.rausp.usp.br>



**On the job**

- Participação em projetos com foco no desenvolvimento da competência.

# Trilhas de Desenvolvimento por Competência

## Lidar com Adversidades

Capaz de trabalhar com situações adversas, lidando eficazmente com as diferenças.

É persistente e otimista, mantendo-se energizado em situações de pressão.

Recupera-se rapidamente dos impactos sofridos e controla as emoções diante de oposições e stress contínuo.



### Alternativas de Programas de Aprendizagem (Presencial: 72 horas)

- Gestão e Mediação de Conflitos
- Lidar com Adversidades
- Gestão de Mudanças – Lidando de Forma Eficaz
- Impacto e Influência
- Capacidade de Transformação



### Livros

- Cem Dias Entre o Céu e o Mar. Klink, Amyr. Editora Companhia de Bolso.
- Gestão de Sonhos – Riscos e Oportunidades. Klink, Amyr. Editora Casa da Qualidade.
- Shackleton – Uma Lição de Coragem. Morrell, Margot; Capparell, Stephanie. Editora Sextante.
- Resiliência – A Transformação como Ferramenta. Carmello, Eduardo. Editora Gente.
- Os Segredos da Comunicação Interpessoal. Wood, Perry. Editora Bertrand Brasil.



### Filmes

- Patch Adams – O Amor é Contagioso. Direção Tom Shadyac. Cenas indicadas: 8:34 (homem numa cadeira de rodas é carregado pelo enfermeiro) até 13:56 ("Patch"). 22:34 ("o desenvolvimento da mente humana me fascina") até 23:33 ("um sorriso").
- Jerry Maguire – A Grande Virada. Direção Cameron Crowe. Cenas indicadas: o filme todo.



### On the job

- Participação em projetos com foco no desenvolvimento da competência.

# Trilhas de Desenvolvimento por Competência

## Liderança de Pessoas e Equipes

Capacidade do profissional em ser transparente e assertivo em suas colocações, fornecendo todas as informações necessárias a seus pares, colaboradores, superiores e sociedade.

Envolve transparência nos contatos, sabendo dar e receber feedback, estabelecendo relações de confiança e respeito.

Transita com facilidade entre as diferentes áreas e negócios, favorecendo o fluxo de informações.

Tem habilidade em impactar e influenciar pessoas a buscar um objetivo comum.



### Alternativas de Programas de Aprendizagem (Presencial: 224 horas e EAD: 36 horas)

- Conhecendo a Si Mesmo – Um Caminho para o Aperfeiçoamento da Liderança (Presencial)
- Gestão Eficaz de Pessoas (Presencial e EAD)
- Liderança Mobilização de Pessoas (Presencial e EAD)
- Ferramentas para o Desenvolvimento de Equipes (Presencial)
- Comunicação Eficaz – Um Componente da Liderança (Presencial)
- Gestão e Mediação de Conflitos (Presencial)
- Liderança de Pessoas e Equipes – Competência Crítica para o Sucesso (Presencial)
- Tomada de Decisão e Delegação com Estratégias do Líder (Presencial e EAD)
- Espírito Colaborativo – A Importância da Cooperação entre os Membros da Equipe (Presencial)
- Comunicação com Transparência (Presencial e EAD)
- Aprimoramento de Gestores (Presencial)
- Gestão de Resultados – Ciclo de Desempenho como Ferramenta (Presencial)
- Negociação Eficaz (Presencial)
- Lidar com Adversidades (Presencial)
- Gestão de Projetos (Presencial e EAD)
- Gestão de Mudanças – Lidando de Forma Eficaz (Presencial)
- Impacto e Influência (Presencial)



### Filmes de Treinamento

- Delegação Eficaz. Siamar. Duração 23 min.
- Eu me Inspiraria? Siamar. Duração 21 min.
- Liderando Mais com Menos. Siamar. Duração 17 min.
- Equipes em Momentos de Crise – O Milagre do Voo 232. Siamar. Duração 31 min.
- Um Time de Águias. Siamar. Duração 17 min.



### Livros

- Pipeline da Liderança – O Desenvolvimento. Charan, Ram; Drotter, Stephen; Noel, James. Editora Campus.
- O Líder Criador de Líderes – A Gestão de Talentos. Charan, Ram. Editora Campus
- Liderança Baseada em Princípios. Covey, Stephen R. Editora Campus
- Liderança de Alto Nível – Como Criar e Liderar. Blanchard, Ken. Editora Bookman Companhia.
- O Novo Desafio da Liderança. Kouzes, James M.; Posner, Barry Z. Editora Campus.
- O Líder-Coach – Líderes Criando Líderes. Stefano, Rhandy Di. Editora Qualitymark.
- Liderança. Harvard Business Review. Editora Campus.
- Onde Nascem os CEO's. Bower, Joseph L. Editora Gente.
- Conseguindo Resultados Através de Pessoas. Rodriguez, Edson. Editora Negócio BB.
- Como Transformar sua Equipe no Seu Maior Patrimônio. Grubbs-West, Lorraine. Editora Sextante.
- O Fator X – Como Extrair Resultados Extraordinários de Pessoas. Reck, Ross R. Editora Record.
- Como Aprimorar a Gestão de Pessoas. Heller, Robert. Editora PubliFolha.
- A Arte da Persuasão. Shell, Richard; Moussa, Mario. Editora Campus.
- Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard. Becker, Brian E.; Huselid, Mark A.; Ulrich, Dave. Editora Campus.



### Revistas

- Revista Exame – Acesso on line: <http://exame.abril.com.br>.
- HSM Management. Acesso online: <http://hsm.com.br>.
- Melhor - Gestão de Pessoas. Acesso on line: <http://revistamelhor.com.br>.



## Filmes

- Apollo 13 – Do Desastre ao Triunfo. Direção Ron Howard. Cenas indicadas: 09:34 (“O homem chegou à lua”) até 10:08 (“Quero voltar”). 11:00 (“O astronauta é o membro...”) até 11:20 (“...acreditamos que tudo é possível”). 15:36 (“Bom trabalho”) até 16:22 (“...a equipe vai repetir”). 22:20 (“Uma viagem à lua não tem nada de rotineira”) até 22:40 (“...de uma grande nave e de uma tripulação”). 23:34 (“Querem mudar minha tripulação dois dias antes do lançamento?”) até 24:10 (“Ou pôr os três em outra missão”).
- Gladiador. Direção Ridley Scott. Cena indicada: 1:28:37 (“Alguém esteve no exército?”) até 1:33:25 (Máximus no cavalo comemorando a vitória).
- Elizabeth. Direção Shekhar Kapur. Cenas indicadas: 1:36:57 (“Também deve buscar a justiça...”) até 1:38:38 (“Majestade”). 1:59:56 (“Elizabeth reinou por mais 40 anos”) até 1:59:57 – apenas esta frase. 2:00:09 (“Ao morrer a Inglaterra era...”) até 2:00:17 (Elizabeth).
- Amistad. Direção Steven Spielberg. Cenas indicadas: 1:16:13 (“Quando formos ao tribunal...”) até 1:21:25 (“Você mesmo o faria”). 2:09:33 (“Sabe quem eu sou?”) até 2:10:01 (“Um cacique não perde o posto mesmo morto”).



## On the job

- Participação em projetos com foco no desenvolvimento da competência.

# Trilhas de Desenvolvimento por Competência

## Visão Estratégica

Capacidade de entender a Prefeitura num contexto global e de longo prazo.

Inclui o conhecimento de demandas e necessidades futuras da cidade, bem como, oportunidades, ameaças e tendências nas áreas de atuação.

Envolve alinhar as ações de sua área com as estratégias, políticas e objetivos definidos para a Prefeitura.



### Alternativas de Programas de Aprendizagem (Presencial: 72 horas e EAD: 8 horas)

- Gestão Estratégica – Ferramenta Essencial para o Alcance de Resultados (Presencial)
- Governança Corporativa (Presencial e EAD)
- Visão Estratégica – O Impacto no Futuro da Organização (Presencial)
- Apropriação e Disseminação de Competências da PMPA (Presencial)
- O Contexto da Administração Pública (Presencial e EAD)
- Ferramentas para a Transformação Organizacional (Presencial)



### Livros

- A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Editora Campus.
- Visão e Ação Estratégica. Chiavenato, Idalberto; Matos, Francisco Gomes de. Editora Manole.
- Gestão Estratégica na Administração Pública. Matias Pereira, José. Editora Atlas.
- Estratégia da Visão a Ação. Ballester-Alvarez, Maria Esmeralda. Editora Atlas.



### Filmes de Treinamento

- A Visão do Futuro. Siamar. Duração 30 min.
- Reimagine, com Tom Peters. Siamar. Duração 78 min.



### Filmes

- A Fuga das Galinhas. Direção Peter Lord e Nick Park. Cenas indicadas: 14:24 (“Ordem. Ordem!”). 1:02:39 (galinhas olhando dentro de um baú: “Aí está ele”) até 1:06:05 (“Não tem problema, gracinha”). 1:06:55 (mão girando chave no contato) até 1:12:44 (avião voando com Ginger e Rocky pendurados num fio).
- A Ponte do Rio Kwai. Direção David Lean. Cenas indicadas: 23:40 (“Creio que o programa está claro”) até 23:57 (“Serão soldados e não escravos, concorda?”). 1:08:23 (General descendo a escada de madeira) até 1:11:02 (“E marcar uma reunião com Saito”).



### Revistas

- HSM Management. Acesso online: <http://hsm.com.br>.
- RAC – Revista de Administração Contemporânea – Acesso online: [www.anpad.org.br/rac](http://www.anpad.org.br/rac)
- RAE - Revista de Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas - Acesso on line: <http://rae.fgv.br/rae>
- RA USP – Revista de Administração - Universidade de São Paulo – Acesso on line: <http://www.rausp.usp.br>



### On the job

- Participação em projetos com foco no desenvolvimento da competência.





# Matriz de Desenvolvimento de Lideranças

Guia de Apoio



# Parte Dois



# Diretrizes

## Matriz de Desenvolvimento

1

O ciclo completo da Matriz possui carga horária equivalente a 560 horas/aula, sem considerar os programas avançados de cada módulo. O parâmetro de mercado é de que os gestores investem, em média, 80 horas/ano em ações de desenvolvimento.

2

Níveis dos Cargos:

- a. Liderança Estratégica: É o profissional responsável pelo direcionamento, disseminação e implementação dos planos, projetos e programas que visem a melhoria dos serviços prestados à sociedade e ao cidadão, agindo em consonância com os objetivos traçados. - Regra geral: Secretários e Adjuntos, FGs e CCs níveis 7 e 8.
- b. Liderança Intermediária: É o profissional responsável pela execução dos projetos e programas definidos por meio do gerenciamento de recursos e equipes. - Regra geral: FGs e CCs níveis 5 e 6.
- c. Equipe de Execução: São os profissionais responsáveis pela prestação dos serviços aos cidadãos e pela execução dos planos e projetos que lhes foram designados. - Regra geral: FGs e CCs níveis 1 a 4.

3

Pré-Requisitos:

Os módulos I e II são pré-requisitos para os próximos módulos da Matriz. Os programas avançados não são requeridos como pré-requisitos de outros módulos.

Módulo II - os três programas de base (Conhecendo a PMPA, O Contexto da Administração Pública e Cultura Organizacional), são pré-requisitos para a participação nos programas de aperfeiçoamento (Foco no Serviço ao Cidadão e Comprometimento com o Serviço Público).

Módulo III - O Programa Conhecendo a Si Mesmo é pré-requisito para os demais programas de base e aperfeiçoamento.

Os programas Gestão Eficaz de Pessoas e Liderança e Mobilização de Pessoas, são pré-requisitos para o programa de aperfeiçoamento Liderança de Pessoas e Equipes.

O programa Comunicação Eficaz é pré-requisito para o programa de aperfeiçoamento Comunicação com Transparência.

Módulo IV - O Programa Gestão de Resultados é pré-requisito para o programa de aperfeiçoamento Gestão com Foco em Resultados.

O Programa Gestão de Processos e Serviços, é pré-requisito para o programa de aperfeiçoamento Excelência nos Processos.

Módulo V - O Programa Gestão Estratégica é pré-requisito para o programa de aperfeiçoamento Visão Estratégica.

O Programa Gestão de Mudanças é pré-requisito para o programa de aperfeiçoamento Capacidade de Transformação.

Módulos IV e V - O Programa Negociação Eficaz (módulo IV) é pré-requisito para o programa de aperfeiçoamento Articulação e Negociação (módulo V).

4

Desenvolvimento de Competências do perfil PMPA: é necessário participar dos programas de desenvolvimento das competências específicas do seu nível (Estratégico, Intermediário, Execução), para poder habilita-se na participação dos programas relativos às competências dos demais níveis. As competências do perfil estão contidas nos Programas de Aperfeiçoamento de cada módulo.

5

Terão elegibilidade para participar dos Programas Avançados de todos os módulos, os servidores que ocupem funções do nível de Liderança Estratégica.

6

Caminho de Crescimento da Liderança:

- a. Liderança Estratégica: mesmo já se encontrando no nível mais elevado de liderança na Prefeitura, é necessário percorrer diferentes níveis da Matriz de acordo com as lacunas de competências identificadas em seu processo de mapeamento (PDI).
- b. Liderança Intermediária: é recomendável percorrer os módulos I, II e III completos para tornar-se elegível a responsabilidades mais complexas como gestor (Liderança Estratégica).
- c. Equipe de Execução: é indicado percorrer os módulos I e II completos para se tornar elegível a assumir responsabilidades mais complexas como gestor (Liderança Intermediária).

7

Trilhas de Desenvolvimento:

- a. As Trilhas de desenvolvimento da Matriz estão vinculadas às competências do Perfil de Competências PMPA.
- b. A cada competência será oferecido um portfólio de ações e ferramentas de desenvolvimento.
- c. Para atingir aptidão na competência elegida, além de participar dos programas requeridos na Matriz, o líder deverá capacitar-se, no mínimo, em 5 ferramentas de desenvolvimento da Trilha.

# Módulo I - Competências PMPA

## Programas de Base

### 1- Apropriação e Disseminação de Competências PMPA

MI - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Visão Estratégica; Foco no Serviço ao Cidadão; Comprometimento com o Serviço Público.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Potencializar a atitude da liderança no processo de disseminação e consolidação das competências organizacionais.

#### Conteúdo Programático:

- Competências
  - Evolução do conceito
  - Significado do CHA – Competências/Habilidades/Atitudes
  - Foco nas entregas
- Identificação de competências X estratégias da organização
- Perfil de competências PMPA
- Disseminação do perfil de competências
- Observação de Comportamentos

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Dinâmicas de grupo, Oficinas.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

08 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo II - Líder na Gestão Pública

## Programas de Base

### 1- Conhecendo a PMPA

MII - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Foco no Serviço ao Cidadão; Atuação Integrada.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Ampliar o conhecimento e a visão sobre organização, estrutura e gestão da Prefeitura;
- Atuar de maneira integrada ao projeto de governo, alinhando suas ações aos objetivos estratégicos da Prefeitura;
- Monitorar de forma sistemática os fatos e acontecimentos prioritizados no planejamento, programa e orçamento da Prefeitura;
- Buscar a integração e sinergia com os demais órgãos, visando atingir os resultados da Prefeitura;
- Analisar todas as consequências de uma decisão e dos impactos em relação aos demais órgãos da Prefeitura.

#### Conteúdo Programático:

- Organização e estrutura da PMPA
- Planejamento estratégico
- Plano de governo
- Programas de governo
- Modelo de gestão
- Entendendo o cliente da Prefeitura, serviços prestados e responsabilidade financeira.
- Orçamento público/ responsabilidade Financeira
- Governança solidária local
- Visão sistêmica

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Exercícios; Dinâmicas de grupo.

#### Modalidade:

Presencial, Ensino à Distância e Tutorial.

#### Material de Apoio:

Portal PMPA.

#### Carga Horária:

24 horas (16 horas presenciais e 8 horas de atividades EAD).

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo II - Líder na Gestão Pública

## Programas de Base

### 2- O Contexto da Administração Pública

MII - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Comprometimento com o Serviço Público; Foco no Serviço ao Cidadão; Visão Estratégica.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Conhecer os papéis e a responsabilidade das funções de liderança e sua relação com a prática da gestão pública;
- Aplicar os princípios que dão base ao serviço público no exercício da gestão organizacional.

#### Conteúdo Programático:

- O Servidor assumindo a responsabilidade pela sua atuação
- O Público e o Privado
- Análise de conjuntura como ferramenta de compreensão das funções
- As relações entre o município e o servidor
- O Servidor e o serviço público
- Ética pública/ Responsabilidade Social e Financeira
- A Administração pública no mundo globalizado
- Diretrizes gerais de governo
- Poder e política organizacional

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Estudo de casos; Dinâmicas de grupo.

#### Modalidade:

Presencial, Ensino à Distância e Tutorial.

#### Carga Horária:

20 horas (16 horas presenciais e 4 horas de atividades EAD).

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).



## Módulo II - Líder na Gestão Pública

### Programas de Base

#### 3- Cultura Organizacional

MII - PB

##### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Foco no Serviço ao Cidadão; Comprometimento com o Serviço Público; Capacidade de Transformação.

##### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Compreender e diagnosticar o impacto da cultura organizacional no desempenho das pessoas;
- Influenciar positivamente no clima organizacional, provocando e mantendo uma postura proativa no quadro de servidores;
- Identificar fatores que possam dificultar ou favorecer a implementação de mudanças necessárias ao órgão/Prefeitura.

##### Conteúdo Programático:

- Cultura organizacional – Introdução, conceitualização e classificação.
- Elementos da cultura organizacional
- Mitos e ritos organizacionais
- Percepção e fatores determinantes
- Gestão da cultura na administração pública
- Gestão da cultura como ferramenta para qualidade, comprometimento na entrega do serviço à sociedade e responsabilidade financeira.
- Desafios para a mudança da cultura organizacional nas instituições públicas

##### Metodologia:

Exposição dialogada; Dinâmicas de grupo; Estudos de caso; Filmes.

##### Modalidade:

Presencial, Ensino à Distância e Tutorial.

##### Carga Horária:

12 horas (8 horas presenciais e 4 horas de atividades EAD).

##### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo II - Líder na Gestão Pública

## Programas de Aperfeiçoamento

### 1- Foco no Serviço do Cidadão

MII - PA

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Foco no Serviço ao Cidadão; Comprometimento com o Serviço Público.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Apresentar ao cidadão soluções ainda não demandadas, que elevem o nível de satisfação e demonstrem comportamento proativo;
- Buscar soluções para suprir as demandas dos cidadãos, atendendo ou superando as expectativas;
- Estabelecer parcerias efetivas com os cidadãos, disseminando na equipe a importância do relacionamento empático e respeitoso;
- Utilizar indicadores de satisfação do cidadão, para nortear ações de atendimento e melhoria contínua.

#### Conteúdo Programático:

- Novo contexto do serviço público
- Perfil requerido do servidor público
- Comunicação assertiva
- Relacionamento interpessoal e atuação integrada
- A era do cliente/cidadão
- Atendimento de excelência ao cliente interno e externo
- Diretrizes do atendimento ao cidadão no contexto da Prefeitura

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Dramatizações; Dinâmicas de grupo; Filmes.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo II - Líder na Gestão Pública

## Programas de Aperfeiçoamento

### 2- Comprometimento com o Serviço Público

MII - PA

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Comprometimento com o Serviço Público; Foco no Serviço ao Cidadão.

#### Objetivos Específicos:

- Comprometer as pessoas com os objetivos e resultados do órgão de atuação e da Prefeitura como um todo;
- Disseminar na equipe a importância de se trabalhar por uma causa;
- Estimular a participação da equipe nas decisões estratégicas, gerando comprometimento pelo sentimento de pertencer.

#### Conteúdo Programático:

- Conceitos e teorias sobre comprometimento organizacional
- Fatores que influenciam no comprometimento
- Fases do comprometimento - *Eu conheço*, *Eu entendo*, *Nós podemos* e *Eu vou*
- Comprometendo pessoas a metas, objetivos e responsabilidade financeira.
- Práticas de gestão na área de comprometimento
- Análise do resultado de pesquisa sobre tipo/nível de comprometimento

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Aplicação de pesquisa sobre tipo/nível de comprometimento; Dinâmicas de grupo; Vivências ao ar livre.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

12 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo II - Líder na Gestão Pública

## Programas Específicos

### 1- Conhecendo a minha Secretaria/Órgão

MII - PE

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Foco no Serviço ao Cidadão; Comprometimento com o Serviço Público.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Ampliar o conhecimento e a visão sobre organização, estrutura e gestão da secretaria/órgão de atuação;
- Buscar soluções para suprir as demandas dos cidadãos, atendendo e/ou superando as expectativas;
- Identificar os produtos e serviços que melhor atendem às necessidades dos cidadãos;
- Expor ao cliente, de forma segura e transparente as características dos produtos e serviços, demonstrando como estes podem atender às suas necessidades.

#### Conteúdo Programático:

- Apresentação da secretaria/órgão – histórico, razão de ser, visão e missão.
- Estrutura da secretaria/órgão
- Entendendo o cliente da secretaria/órgão, serviços prestados e responsabilidade financeira.
- Projetos, ações e eventos.
- Planejamento específico
- Orçamento específico
- Legislação específica

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Exercícios; Dinâmicas de grupo.

#### Modalidade:

Presencial, Ensino à Distância e Tutorial.

#### Carga Horária:

16 horas (8 horas presenciais e 8 horas de atividades EAD).

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo II - Líder na Gestão Pública

## Programas Avançados

### 1- MBA ou Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública ou Específicos da Área de Atuação

MII - PAV

#### Objetivos:

- Os Programas visam qualificar os gestores em áreas temáticas consideradas relevantes para a Prefeitura e/ou atender necessidades específicas de capacitação.

#### Sugestões de Entidades para desenvolvimento dos Programas:

- Fundação Dom Cabral/FDC
- Fundação Getúlio Vargas/FGV
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS
- Universidade do Vale do Rio dos Sinos/Unisinos
- Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios/IBGE

### 2- Palestras Temáticas

#### Objetivos:

- Estes Programas visam promover, periodicamente, a troca de experiência entre os gestores da Prefeitura e executivo convidado, de entidade do setor público ou privado.

#### Sugestões de Entidades a serem convidadas:

- Banco do Brasil
- Petrobrás
- Gerdau
- Braskem
- Aberje
- Vale
- Google
- CPFL Energia

#### Metodologia:

O convidado irá palestrar sobre um tema relevante para a administração pública e em seguida os gestores terão a oportunidade de debater, expor suas dúvidas e posicionamentos.

# Módulo III - Líder na Gestão de Pessoas

## Programas de Base

### 1- Conhecendo a Si Mesmo – Um Caminho para o Aperfeiçoamento da Liderança

MIII - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Liderança de Pessoas e Equipes; Comunicação com Transparência; Espírito Colaborativo.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Desenvolver o autoconhecimento, mediante o melhor entendimento do estilo de atuação e do impacto das suas ações sobre as pessoas, a equipe e à organização.

#### Conteúdo Programático:

- Eu indivíduo x Eu gestor
- Identificação do tipo de personalidade e do seu impacto no ambiente e nas pessoas:
- Análise do tipo psicológico
- Impacto do tipo psicológico no estilo de liderança
- Sensibilização para a mudança e suas implicações

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Aplicação de Inventário de Personalidade; Vivências; Dinâmicas de grupo.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

12 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo III - Líder na Gestão de Pessoas

## Programas de Base

### 2- Gestão Eficaz de Pessoas

MIII - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Liderança de Pessoas e Equipes; Gestão com Foco em Resultados.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Acompanhar de forma sistemática o desempenho de cada servidor da equipe;
- Fornecer feedback com foco no desenvolvimento da equipe e na busca dos melhores resultados;
- Atuar como coach no desenvolvimento da equipe e na busca dos melhores resultados.

#### Conteúdo Programático:

- Modelo de gestão da PMPA
- Papel e responsabilidades do Líder da PMPA
- Ferramentas de gestão
- Processo de feedback
- Coaching
- Legislação de Pessoas no Serviço Público

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Exercícios; Vivências; Dinâmicas de grupo; Filmes.

#### Modalidade:

Presencial, Ensino à Distância e Tutorial.

#### Carga Horária:

24 horas (16 horas presenciais e 8 horas de atividades EAD).

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo III - Líder na Gestão de Pessoas

## Programas de Base

### 3- Liderança e Mobilização de Pessoas

MIII - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Liderança de Pessoas e Equipes; Gestão com Foco em Resultados.

#### Objetivos Específicos:

- O programa visa capacitar os participantes a:
- Aplicar os conceitos e técnicas de liderança na gestão da equipe;
  - Influenciar as pessoas na busca dos objetivos e resultados.

#### Conteúdo Programático:

- Liderar ou administrar?
- Teorias clássicas e atuais
- Liderança baseada na confiança
- Liderança ética e eficaz
- Liderança pelo exemplo
- Liderança X Resultados

#### Metodologia:

Exposição dialogada, Vivências, Dinâmicas de Grupo, Filmes

#### Modalidade:

Presencial, Ensino à Distância e Tutorial.

#### Carga Horária:

16 horas (12 horas presenciais e 4 horas de atividades EAD).

#### Público Alvo:

Todos os gestores ( A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).



# Módulo III - Líder na Gestão de Pessoas

## Programas de Base

### 4- Ferramentas para o Desenvolvimento de Equipes

MIII - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Liderança de Pessoas e Equipes.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Formar equipes de trabalho eficazes;
- Criar condições para que a equipe esteja apta a ter o melhor desempenho.

#### Conteúdo Programático:

- Definição de Equipe
- Fases da equipe
- Papéis dentro da equipe
- Construção de equipe como oportunidade de resultados sinérgicos
- Papel da liderança na formação de equipe
- Feedback como uma ferramenta de apoio na construção coletiva
- Importância do coaching nas fases da equipe

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Exercícios; Vivências; Dinâmicas de grupo; Filmes.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo III - Líder na Gestão de Pessoas

## Programas de Base

### 5- Comunicação Eficaz - Um Componente da Liderança

MIII - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Comunicação com Transparência; Liderança de Pessoas e Equipes; Articulação e Negociação.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Comunicar-se de forma eficaz em diferentes situações e contextos;
- Impactar e influenciar pessoas na busca dos objetivos e resultados.

#### Conteúdo Programático:

- Comunicação nas organizações
- Comunicação escrita e verbal
- O Processo de comunicação fazendo a diferença na relação:
  - Barreiras na comunicação
  - Importância da comunicação face a face
- Líder como Comunicador:
  - Líder assumindo a comunicação com a sua equipe
  - Habilidade de comunicação com os diferentes públicos
  - Práticas de comunicação do líder com a sua equipe: Crise – Mobilização – Mudança.

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Estudos de casos; Vivências; Filmes.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo III - Líder na Gestão de Pessoas

## Programas de Base

### 6- Gestão e Mediação de Conflitos

MIII - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Liderança de Pessoas e Equipes; Espírito Colaborativo; Lidar com Adversidades.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Transformar conflitos em formas alternativas de crescimento;
- Resolver disputas de maneira produtiva, preservando relacionamentos.

#### Conteúdo Programático:

- Visão tradicional e visão atual do conflito, conceitos, tipos e estágios.
- O conflito nas organizações e suas consequências
- Análise de conflitos - identificação das causas, desdobramentos, grupos, poder, principais questões, relacionamentos e interesses.
- Habilidades comportamentais necessárias para o manejo de conflitos
- Alternativas de manejo dos conflitos e as vantagens e desvantagens de cada estilo de solução
- Caminhos para a negociação

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Exercícios; Vivências; Dinâmicas de grupo; Filmes.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo III - Líder na Gestão de Pessoas

## Programas de Aperfeiçoamento

### 1- Liderança de Pessoas e Equipes - Competência Crítica para o Sucesso

MIII - PA

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Liderança de Pessoas e Equipes.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Perceber a importância de seu papel para o fortalecimento de uma cultura de alto desempenho;
- Reconhecer a correlação entre práticas de gestão, clima gerado e resultados;
- Reconhecer formas eficazes de obter comprometimento em relação a objetivos e padrões;

#### Conteúdo Programático:

- Características do novo modelo de gestão de pessoas
- Exigências do papel do líder
- Os papéis do gestor de pessoas - líder, gerente e treinador
- Como desenvolver pessoas
- Percepção
- O que motiva a sua equipe
- Líder ressonante X dissonante
- Estilos de liderança

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Exercícios; Vivências; Filmes.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo III - Líder na Gestão de Pessoas

## Programas de Aperfeiçoamento

### 2- Espírito Colaborativo - A Importância da Cooperação entre Membros da Equipe

MIII - PA

**Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:**

Espírito Colaborativo; Comunicação com Transparência; Liderança de Pessoas e Equipes.

**Objetivos Específicos:**

O programa visa capacitar os participantes a:

- Respeitar e valorizar ideias e comportamentos diferentes;
- Identificar conflitos em potencial e buscar uma solução;
- Estabelecer relações de confiança e respeito.

**Conteúdo Programático:**

- O Eu e o outro - auto e hetero conhecimento, auto e hetero percepção, auto e hetero aceitação, autocrítica.
- Percepção - primeira impressão, estereótipos, julgamentos e fatos.
- Comunicação efetiva
- A Arte da conversação
- Ética nas relações
- Trabalho em equipe - somos um grupo ou uma equipe?
- A importância do feedback nas relações interpessoais

**Metodologia:**

Exposição dialogada; Dinâmicas de grupo; Vivências; Filmes.

**Modalidade:**

Presencial.

**Carga Horária:**

16 horas

**Público Alvo:**

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo III - Líder na Gestão de Pessoas

## Programas de Aperfeiçoamento

### 3- Comunicação com Transparência

MIII - PA

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Comunicação com Transparência; Liderança de Pessoas e Equipes.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Expressar ideias com clareza, transparência e precisão, tanto verbalmente como por escrito;
- Comunicar-se de forma eficaz em diferentes situações e contextos, com os diferentes públicos com os quais se relaciona.

#### Conteúdo Programático:

- Como falar em público
- Assertividade
- Transparência
- Estabelecendo relações de confiança por meio da comunicação
- Comunicação interna como instrumento de gestão
- Comunicação e o valor da imagem e da reputação junto ao público externo

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Vivências; Exercícios; Estudos de caso.

#### Modalidade:

Presencial, Ensino à Distância e Tutorial.

#### Carga Horária:

24 horas (16 horas presenciais e 8 horas de atividades EAD).

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

## Módulo III - Líder na Gestão de Pessoas

### Programas Específicos

#### 4- Tomada de Decisão e Delegação como Estratégia do Líder

MIII - PA

##### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Gestão com Foco em Resultado; Liderança de Pessoas e Equipes.

##### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Buscar informações que auxiliem na tomada de decisão;
- Elaborar estratégias para o alcance dos objetivos e resultados;
- Delegar e acompanhar de forma sistemática o desempenho dos servidores.

##### Conteúdo Programático:

- Tomada de Decisão
  - Conceitos de decisão e sua eficácia
  - Processo decisório e tipos de decisões
  - Decisões estruturadas e não estruturadas
  - Decisões individuais e decisões em grupo
  - Avaliação das opções e escolha da melhor ação a tomar
  - Aspectos comportamentais da tomada de decisão
- Delegação
  - Delegação como ferramenta na organização e mobilização da equipe
  - Causas da não delegação: execução operacional versus delegação
  - Diferença entre independência e autonomia na delegação
  - Estratégias para a delegação
  - A responsabilidade de cada um pelos resultados
  - Processo de melhoria contínua

##### Metodologia:

Exposição dialogada; Dinâmicas de Grupo; Dramatizações; Exercícios.

##### Modalidade:

Presencial, Ensino a Distância e Tutorial.

##### Carga Horária:

24 horas ( 16 horas presencial e 8 horas EAD).

##### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo III - Líder na Gestão de Pessoas

## Programas Específicos

### 1- Aprimoramento de Gestores (Específico por Secretaria/Órgão)

MIII - PE

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Liderança de Pessoas e Equipes; Excelência nos Processos.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Conhecer e gerenciar de forma efetiva os processo de gestão de pessoas, mediante o conhecimento e internalização das ferramentas e instrumentos de gestão de sua Secretaria/Órgão.
- Estabelecer relações de confiança e respeito.

#### Conteúdo Programático:

- Planejamento e organização do trabalho
- Políticas de gestão de pessoas
- Ferramentas de gestão específicas do órgão
- Indicadores de gestão
- Acompanhamento do desempenho da equipe
- Integração de pessoas e resultados
- Plano de cargos e salários
- Legislação aplicada à gestão de pessoas
- Práticas de gestão

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Exercícios.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

08 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).



# Módulo III - Líder na Gestão de Pessoas

## Programas Avançados

### 1- Congressos e Seminários sobre Gestão

MIII - PAV

#### Objetivos:

- A participação em Congressos e Seminários visa promover a atualização e qualificação dos gestores, bem como, obter novas visões sobre a temática de gestão de pessoas.

# Módulo IV - Líder na Entrega de Resultados ao Cidadão

## Programas de Base

### 1- Gestão de Resultados - Ciclo de Desempenho como Ferramenta

MIV - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Gestão com Foco em Resultados; Liderança de Pessoas e Equipes.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Compreender o ciclo de gestão de desempenho, mediante o qual o gestor fornece informações, orientações e reprogramas para a melhoria do resultado da equipe.

#### Conteúdo Programático:

- Visão geral da abordagem de gestão do desempenho de pessoas
- Ciclo de gestão:
  - Contrato de desempenho
  - Acompanhamento
  - Avaliação
  - Reconhecimento e recompensa
  - Feedback e melhoria
- Introdução a indicadores de resultados

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Exercícios; Dinâmicas de grupo.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

08 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo IV - Líder na Entrega de Resultados ao Cidadão

## Programas de Base

### 2- Gestão de Processo e Serviços

MIV - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Excelência nos Processos; Foco no Serviço ao Cidadão.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Aperfeiçoar procedimentos e ferramentas de trabalho, visando melhoria contínua dos processos de sua área de atuação;
- Executar as atividades conforme os padrões definidos, de forma a garantir confiabilidade e qualidade dos serviços prestados.

#### Conteúdo Programático:

- Planejamento no setor público
- Dimensões da qualidade de serviço
- Ferramentas e indicadores da qualidade
- Gestão e melhoria de processos

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Exercícios; Dinâmicas de Grupo.

#### Modalidade:

Presencial, Ensino à Distância e Tutorial.

#### Carga Horária:

16 horas (12 horas presenciais e 4 horas de atividades EAD).

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo IV - Líder na Entrega de Resultados ao Cidadão

## Programas de Base

### 3- Gestão de Recursos - Ferramenta Crítica para o Sucesso

MIV - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Gestão com Foco em Resultados; Atuação Integrada.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Planejar e organizar os processos de trabalho, priorizando as atividades e definindo prazos para garantir os resultados esperados;
- Gerir os recursos de forma efetiva, para alcançar os objetivos e resultados.
- Reconhecer a importância da integração com outras áreas, para o bom desempenho da organização.

#### Conteúdo Programático:

- Planejamento e organização
- Gestão de processos
- Sistemas de controle
- Gestão de pessoas no serviço público
- Gestão financeira e orçamentária – responsabilidade financeira
- Gestão da qualidade e produtividade
- Atuação integrada

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Exercício; Dinâmicas de grupo.

#### Modalidade:

Presencial, Ensino à Distância e Tutorial.

#### Carga Horária:

20 horas (16 horas presenciais e 4 horas de atividades EAD).

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo IV - Líder na Entrega de Resultados ao Cidadão

## Programas de Base

### 4- Negociação Eficaz

MIV - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Articulação e Negociação; Liderança de Pessoas e Equipar; Gestão com Foco em Resultados.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Estimular o desenvolvimento de habilidades necessárias a uma boa negociação;
- Influenciar as pessoas, de forma construtiva, a apoiar uma posição, uma ação ou tomar uma decisão;
- Identificar e apontar pontos de convergência para o alcance de objetivos.

#### Conteúdo Programático:

- O Processo da negociação
- Os elementos e as características da negociação inteligente
- Etapas da negociação
- Regras para concessões
- O Rapport, a persuasão e a assertividade nas negociações: a geração de confiança.
- Estilos dos negociadores
- Como negociar com cada estilo

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Dinâmicas de Grupo, Dramatização.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo IV - Líder na Entrega de Resultados ao Cidadão

## Programas de Aperfeiçoamento

### 1- Gestão com Foco em Resultados

MIV - PA

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Gestão com Foco em Resultados.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Efetuar o controle sistemático dos resultados;
- Priorizar atividades e definir prazos para garantir os resultados esperados;
- Construir e monitorar indicadores, visando a prática de gestão voltada ao alcance de resultados;
- Planejar e organizar os processos de trabalho, priorizando atividades e definindo prazos.

#### Conteúdo Programático:

- Contextualização da gestão de resultados
- Gestão de resultados com foco em indicadores
- Objetivos e etapas da mensuração
- Indicadores de resultados - importância e características
- Passos para construção de indicadores
- Ferramentas da gestão de resultados
- Controle operacional X estratégico
- Envolvimento e comprometimento da equipe na gestão de resultados

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Exercícios; Dinâmicas de grupo.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo IV - Líder na Entrega de Resultados ao Cidadão

## Programas de Aperfeiçoamento

### 2- Excelência nos Processos

MIV - PA

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Excelência nos Processos; Foco no Serviço ao Cidadão; Gestão com Foco em Resultados; Atuação Integrada.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Implementar ações para padronização de processos, assegurando confiabilidade, consistência e manutenção dos mesmos;
- Implementar ações de aperfeiçoamento de processos, visando a melhoria contínua dos processos da área de atuação;
- Integrar seus processos com as demais áreas, de forma a atuar com sinergia e alinhado aos demais órgãos da Prefeitura.

#### Conteúdo Programático:

- Alinhamento de processos
  - Introdução ao sistema de gestão por processos
  - Relação entre sistema, método e ferramentas.
  - Meta, sua origem e forma de priorização.
  - Como medir resultados
  - Como atuar para melhorar resultados
- Redesenho de processos
  - Mapeamento de processos
  - Padronização de tarefas
  - Tratamento de anomalias

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Exercícios; Dinâmicas de grupo; Projeto na Prática.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo IV - Líder na Entrega de Resultados ao Cidadão

## Programas de Aperfeiçoamento

### 3- Lidar com Adversidades

MIV - PA

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Lidar com Adversidades; Liderança de Pessoas e Equipes; Gestão com Foco em Resultados.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Lidar com situações difíceis, pressões e frustrações sendo capaz de retomar com equilíbrio o foco no trabalho;
- Lidar com conflitos de modo construtivo e efetivo;
- Preservar o equilíbrio próprio e o da equipe, quando em situações adversas.

#### Conteúdo Programático:

- Inteligência emocional - conceitos e como desenvolver
- A busca do equilíbrio entre razão e emoção
- Diagnóstico de inteligência emocional
- Autoconhecimento e consciência emocional
- Aprendendo a enxergar: filtros, crenças e paradigmas.
- Reconhecendo a emoção nos outros
- Como lidar eficientemente com emoções
- Construção de vínculos e engajamento das pessoas
- Competência emocional para a liderança efetiva

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Vivências, Dramatização; Filmes.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).



# Módulo IV - Líder na Entrega de Resultados ao Cidadão

## Programas de Aperfeiçoamento

### 4- Gestão de Projetos

MIV - PA

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Gestão com Foco em Resultados; Liderança de Pessoas e Equipes.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Gerir programas de forma efetiva, para alcançar os objetivos e resultados;
- Planejar e executar projetos, priorizando atividades e definindo prazos para garantir os resultados esperados.

#### Conteúdo Programático:

- Introdução ao gerenciamento de projeto
- Planejamento - escopo, qualidade, tempo, custos
- Elaboração de indicadores de acompanhamento e de resultado do projeto
- Execução, monitoramento e avaliação de projetos - ferramentas e técnicas.
- Gerenciamento de riscos
- Gerenciamento da comunicação
- Encerramento do projeto

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Exercícios; Dinâmicas de grupo.

#### Modalidade:

Presencial, Ensino à Distância e Tutorial.

#### Carga Horária:

24 horas (16 horas presenciais e 8 horas de atividades EAD).

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo IV - Líder na Entrega de Resultados ao Cidadão

## Programas Específicos

### 1- Gestão de Metas e Resultados (Específico por Secretaria/Órgão)

MIV - PE

**Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:**

Gestão com Foco em Resultados.

**Objetivos Específicos:**

O programa visa capacitar os participantes a:

- Construir e monitorar metas e indicadores específicos, visando a prática de gestão voltada ao alcance de resultados;
- Efetuar o controle sistemático dos resultados;
- Elaborar e atuar em ações corretivas.

**Conteúdo Programático:**

- Planejamento estratégico específico
- Visão sistêmica do ciclo de gestão
- Aperfeiçoamento da construção e monitoramento de indicadores, metas e resultados da área de atuação.
- Desenvolvimento de planos de ação

**Metodologia:**

Exposição dialogada; Estudos de casos; Exercícios.

**Modalidade:**

Presencial.

**Carga Horária:**

08 horas.

**Público Alvo:**

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo IV - Líder na Entrega de Resultados ao Cidadão

## Programas Avançados

### 1- Tutoria

MIV - PAV

#### Objetivos:

A Tutoria visa atender à demanda específica e pontual do gestor, ajudando na solução de problemas e na superação de desafios.

#### Metodologia:

Método individualizado de aprendizado no qual o tutor apresenta instrução de um modo customizado. A tutoria requer a participação ativa do "aprendiz".

### 2- Congressos e Seminários sobre o Tema do Módulo

#### Objetivos:

A participação em Congressos e Seminários visa promover a atualização e qualificação dos gestores, bem como, obter novas visões sobre temas relevantes para a gestão e para a Prefeitura.

# Módulo V - Líder Transformador

## Programas de Base

### 1- Gestão Estratégica - Ferramenta Essencial para Alcance de Resultados

MV - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Visão Estratégica; Gestão com Foco em Resultados.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Desenvolver uma perspectiva sistémica sobre o processo de estratégias, envolvendo a formulação, execução e avaliação dos resultados;
- Conhecer os modelos referenciais para o modelo de gestão estratégica.

#### Conteúdo Programático:

- Gestão estratégica - conceitos
- Elementos fundamentais para o sucesso da gestão estratégica
- Por onde e como começar?
- O processo de gestão das estratégias - como verificar e avaliar os resultados
- Boas práticas da gestão das estratégias - pontos de atenção

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Estudos de casos; Dinâmicas de grupo.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

08 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo V - Líder Transformador

## Programas de Base

### 2- Gestão de Mudanças - Lidando de Forma Eficaz

MV - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Capacidade de Transformação; Articulação e Negociação; Liderança de Pessoas e Equipes; Lidar com Adversidades.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Facilitar a implementação e a aceitação da mudança, seus benefícios e sua importância e reduzindo possíveis impactos negativos;
- Engajar as pessoas nos processos de mudança, esclarecendo dúvidas e mostrando os benefícios da mudança.

#### Conteúdo Programático:

- Adaptação às mudanças:
  - A organização muda, você muda.
  - Somos naturalmente resistentes às mudanças
  - Flexibilidade, iniciativa e autoconfiança.
  - Reconhecer as necessidades de mudanças nos processos e nas áreas sob sua responsabilidade
- Mudanças e Conflitos:
  - Resiliência
  - Assertividade
  - Adaptabilidade
  - Polivalência
  - Determinação
  - Proatividade
- Processo de Gestão da Mudança

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Dinâmicas de grupo; Vivências; Filmes.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo V - Líder Transformador

## Programas de Base

### 3- Impacto e Influência

MV - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Articulação e Negociação; Comunicação com Transparência; Liderança de Pessoas e Equipes; Atuação Integrada; Capacidade de Transformação; Lidar com Adversidades.

#### Objetivos Específicos:

- O programa visa capacitar os participantes a:
- Lidar com pessoas de comportamentos e personalidades diferentes fazendo com que foquem nos objetivos comuns;
  - Saber como influenciar pessoas a atingir resultados.

#### Conteúdo Programático:

- Conceitos de persuasão, influência e manipulação – diferenças e semelhanças.
- Como influenciar pessoas
- Que argumentos evitar
- A importância do saber ouvir
- Comunicação assertiva e sua importância nos relacionamentos
- Ética nos processos de influência
- Comportamentos que aumentam o poder de influência

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Vivências; Dinâmicas de grupo; Filmes.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

08 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo V - Líder Transformador

## Programas de Base

### 4- Governança Corporativa

MV - PB

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Excelência nos Processos; Visão Estratégica.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Compreender os fundamentos do sistema de governança corporativa;
- Assimilar as exigências para a estruturação da governança no setor público.

#### Conteúdo Programático:

- Visão de governança no Brasil e no mundo – as questões fundamentais da governança
- Princípios e valores que sustentam a governança
- Razões e tendências para a adoção da governança
- A Governança corporativa aplicada no setor público – concepção, mecanismos e princípios.
- Etapas para viabilizar a governança no setor público

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Estudo de casos.

#### Modalidade:

Presencial, Ensino à Distância e Tutorial.

#### Carga Horária:

12 horas (8 horas presenciais e 4 horas de atividades EAD).

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo V - Líder Transformador

## Programas de Aperfeiçoamento

### 1- Visão Estratégica - O Impacto no Futuro da Organização

MV - PA

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Visão Estratégica; Gestão com Foco em Resultados.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Desenvolver a visão estratégica e formas de implementação como fator de sucesso das lideranças PMPA.
- Assegurar que as estratégias e ações de cada órgão estejam alinhadas aos objetivos da Prefeitura.

#### Conteúdo Programático:

- Princípios de gestão - missão, visão e valores.
- Alinhamento entre estratégia, processos e pessoas.
- Balanced Scorecard (BSC) e seu uso na execução da estratégia
- Cenários e mapa estratégico
- Impacto da visão estratégica no futuro da organização
- Visão estratégica como ferramenta de sucesso da liderança

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Estudo de casos; Exercícios.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).



# Módulo V - Líder Transformador

## Programas de Aperfeiçoamento

### 2- Capacidade de Transformação

MV - PA

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Capacidade de Transformação; Articulação e Negociação; Lidar com Adversidades.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Implementar mudanças na gestão e na cultura da organização, visando um patamar de desempenho superior;
- Empreender processos críticos de mudança, agindo com determinação, mesmo diante de resistências e reações contrárias;

#### Conteúdo Programático:

- O impacto das grandes transformações organizacionais
- Como enfrentar riscos e lidar com adversidades, na implementação de profundas mudanças
- O papel fundamental do líder nas grandes transformações
- A importância da comunicação, do impacto e da influência em processos de transformações
- Consolidação e monitoramento da mudança

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Estudos de casos; Dinâmicas de grupo; Filmes.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo V - Líder Transformador

## Programas de Aperfeiçoamento

### 3- Atuação Integrada na Administração Pública

MV - PA

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Atuação Integrada, Gestão com Foco em Resultados.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Compatibilizar os interesses da área específica de atuação com os interesses e resultados da Prefeitura como um todo;
- Facilitar as inter-relações da área específica com as demais áreas da Prefeitura;
- Atuar de forma colaborativa e integrada, para melhorar a transversalidade e a sinergia entre os órgãos da entidade.

#### Conteúdo Programático:

- Visão sistêmica – conceitos
- Visão integrada aplicada às organizações
- Visão integrada de processos
- Conhecimento de outras secretarias/órgãos – estrutura, serviços prestados, desafios e principais inter-relações com sua secretaria/órgão.
- Sinergia - quando o todo é maior do que a soma das partes

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Estudos de casos; Dinâmicas de grupo; Vivências ao ar livre; Projeto na Prática.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo V - Líder Transformador

## Programas de Aperfeiçoamento

### 4- Articulação e Negociação

MV - PA

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Articulação e Negociação.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Lidar de forma flexível com interesses adversos, construindo acordos para a tomada de decisões que conciliem interesses e gerem negociações eficazes;
- Influenciar as pessoas, de forma construtiva, a apoiar uma posição, uma ação ou tomar uma decisão.

#### Conteúdo Programático:

- Como articular e negociar eficazmente
- O poder da articulação
- Negociações avançadas
- Negociação e gerenciamento de conflitos
- Jogos de negociação

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Estudo de casos; Dinâmicas de grupo; Jogos de negócio.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo V - Líder Transformador

## Programas Específicos

### 1- Ferramentas para a Transformação Organizacional

MV - PE

#### Impacto no desenvolvimento das seguintes Competências:

Capacidade de Transformação; Visão Estratégica; Liderança de Pessoas e Equipes.

#### Objetivos Específicos:

O programa visa capacitar os participantes a:

- Construir uma nova visão sobre a função do gestor público em contextos de mudança, orientação para resultados e formação de conexões em ambientes de alta complexidade;
- Fazer adaptações nos planos, processos, objetivos e políticas do órgão de atuação, conforme necessidades da sociedade e da Prefeitura, de acordo com as mudanças de cenários;

#### Conteúdo Programático:

- Gestão pública contemporânea
  - Gestão pública no contexto da transformação: o alinhamento necessário
  - Experiências nacionais e internacionais destacadas
  - Um modelo de governança para resultados
- Visão sistêmica e modelo de gestão
  - Visão sistêmica como ferramenta de mudança interna
  - Modelo de Gestão: base para a transformação
- Liderança Transformadora e Cultura organizacional
  - Desenvolvimento de equipes de alto desempenho como fator crítico de sucesso
  - Cultura Organizacional: Um desafio para liderança no contexto da mudança
  - Desafios para a mudança da cultura organizacional no setor público

#### Metodologia:

Exposição dialogada; Estudo de casos; Dinâmicas de grupo; Filmes.

#### Modalidade:

Presencial.

#### Carga Horária:

16 horas.

#### Público Alvo:

Todos os gestores (A EGP deverá orientar a divisão das turmas, de acordo com a dinâmica interna e/ou níveis de liderança).

# Módulo V - Líder Transformador

## Programas Avançados

### 1- Coaching

MV - PAV

#### Objetivos:

- O Coaching é um processo que visa elevar o desempenho, proporcionando espaço e estímulo para crescer e liberar o potencia do indivíduo, aumentando os resultados positivos por meio de metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas, aplicadas por um profissional habilitado (o coach), em parceria com o cliente (o

### 2- Congressos e Seminários sobre o Tema do Módulo

#### Objetivos:

- A participação em Congressos e Seminários visa promover a atualização e qualificação dos gestores, bem como, obter novas visões sobre temas relevantes para a gestão e para a Prefeitura.

# Glossário

## Avaliação de desempenho

identificação e mensuração dos resultados, processos e ações que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período em suas funções e projetos.

## Benchmarking

é a busca das melhores práticas que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza um processo específico, quais os melhores resultados em termos de metas já atingidas e superadas, visando tê-los como parâmetros para seu próprio desempenho.

## Caminho de crescimento da liderança (pipeline)

perspectiva do crescimento profissional de lideranças proposta por Ram Charan que considera que o aumento progressivo e cumulativo de desafios na carreira é que forma os líderes, de modo independente de sistemas de cargos formais.

## Capital humano

é a capacidade de conhecimentos, competências e atributos de personalidade adquiridos por um trabalhador por meio da educação e experiência, consagradas na capacidade de realizar trabalho, de modo a produzir valor econômico. É o patrimônio intangível mais importante das organizações contemporâneas.

## Coach

profissional que atua encorajando, apoiando, estimulando a motivação e incentivando o crescimento do seu coachee (aquele que recebe o coaching) em busca de aumento de capacidades, habilidades, conscientização de valores e evolução emocional.

## Competência

capacidade da pessoa de realizar apropriadamente determinado trabalho ou a própria atuação do indivíduo em dado contexto organizacional.

## Congresso

evento com objetivos de aprimoramento profissional através da promoção de palestras e debates com temas emergentes em determinada área da atividade humana; reúne como congressistas painelistas, autoridades temáticas e tem grande público.

## Cultura organizacional

sistema de crenças, expectativas e valores; uma forma de interação e de relacionamento típicos de uma determinada organização.

## Dinâmica de grupo

é uma ferramenta de estudo em grupos e também um termo geral para processos de grupo; em treinamentos presenciais é bastante utilizada.

## Dramatização

técnica de aprendizagem baseada na experiência dos fatos; utiliza práticas das artes cênicas.

## Ensino à distância (EAD)

forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados.

## Entrega

aquilo que é esperado na qualidade e prazo do trabalho de alguém; jargão da área de gestão; considera que em qualquer segmento do trabalho humano há uma relação de cliente / fornecedor.

## Estudo de caso

no contexto do treinamento, trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada para se compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Aplica-se em geral de forma individualizada; o profissional deve apresentar uma solução ao caso apresentado.

## Estudo dirigido

é o aprendizado direcionado para um determinado aspecto de uma temática.

## Feedback

análise e parecer sobre o desempenho das pessoas na realização de seu trabalho. É uma ação que revela os pontos positivos e negativos do que foi ou está sendo executado, tendo em vista sua melhoria. Apresenta-se na forma de diálogos sistematizados, com objetivo de promover aprendizado. Retroalimenta os profissionais sobre seu comportamento, procedimentos e resultados obtidos.

## Gestão inovadora

voltada para a busca da superação de performance em processos e resultados através do uso competente e criativo das melhores práticas de gestão nas organizações e da melhoria continuada.

## Gestão pública

designa um campo de conhecimento e de trabalho relacionados às organizações cuja missão seja de interesse público ou afeto a este. Refere-se neste Guia à gestão em organizações governamentais.

## Governança

é a maneira pela qual o poder é exercido de forma articulada na administração dos recursos sociais e econômicos de um país, estado ou município, assim como nas organizações públicas, privadas ou do terceiro setor, visando o desenvolvimento e a capacidade dos grupos sociais de planejar, formular e programar políticas e cumprir funções.

## Grupos de aprendizagem colaborativa

conjunto de métodos e técnicas de aprendizagem para utilização em grupos estruturados, onde cada membro do grupo é responsável, quer pela sua aprendizagem quer pela aprendizagem dos restantes elementos.

## Inventário de características de Personalidade

ferramenta no qual o indivíduo tem possibilidade de conhecer algumas características inatas que podem impactar positiva ou negativamente em seu comportamento.

## Jogos de negócios

metodologia lúdica de aprendizagem de adultos que envolve a submissão a regras e a competição por resultados, simulando situações de impacto no contexto das organizações.

# Glossário

## Lacunas de competências (gaps)

diferenças ou discrepâncias entre uma situação idealizada e a situação real; refere-se à diferença entre competências que a pessoa apresenta e as que seriam necessárias para os resultados pretendidos.

## Mapeamento de competências

metodologia para identificação do nível de desenvolvimento das competências das pessoas e organizações em um período determinado visando identificar quais são e analisar sua suficiência para o atingimento de resultados pretendidos por elas.

## Master Business Administration / MBA

é uma especialização, um curso de formação de executivos na área de administração, estudando matérias de finanças, contabilidade, recursos humanos, marketing entre outras com foco em gestão de alto nível. Tem como facilitadores profissionais com sólida formação acadêmica e larga experiência de mercado, podendo promover aprendizados consistentes e duradouros, mas com perspectiva de aplicação e resultados de curto prazo nas organizações em que atuam os participantes do curso.

## Melhores práticas

é a utilização de processos reconhecidos como “melhor método de conduzir uma ação”, levando a organização comprovadamente a resultados superiores. Do inglês, best practices.

## Metodologia

desdobramento de métodos em técnicas que lhe são próprias para garantir resultados pretendidos de ações planejadas; atividades subordinadas à lógica de um método.

## Modalidades de aprendizagem

modo como se organiza o ensino de acordo com a organização dos recursos. Seja presencial, ensino a distancia, treinamento em serviço – on the job, dentre outras modalidades.

## Movimento Brasil Competitivo / MBC

promove o debate sobre os grandes temas nacionais com o governo, pessoas e empresas. O MBC tem sua visão para o longo prazo a partir de diagnóstico e ações presentes, com o objetivo permanente de ampliar a competitividade do Brasil.

## Oficina

metodologia calçada no princípio do aprendizado pela prática orientada em experiências que testam possibilidades e desenvolvem soluções e produtos.

## On the Job

forma de ensino estruturada no local de trabalho com o acompanhamento de um facilitador em tempo real.

## Palestra temática

apresentação oral preparada por pessoa qualificada ou especialista em um assunto específico.

## Perfil de competências

conjunto das competências identificadas como essenciais para a melhoria de desempenho, obtenção de resultados e entregas desejáveis de uma organização para seus clientes; os perfis podem ser estratificados em níveis profissionais: estratégicos, táticos, de execução, etc.

## Plano de Desenvolvimento Individual / PDI

plano elaborado a partir do resultado do mapeamento e avaliação de competências individuais que, cruzados com as competências exigidas da função, apontam lacunas de desempenho a serem superadas pelo profissional com apoio de sua liderança.

## Presencial

modalidade de ensino que se dá através da interação de facilitadores e aprendizes em um espaço comum de trabalho real.

## Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade / PGQP

programa para promover a competitividade do Rio Grande do Sul para melhoria da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade.

## Seminário

um ou mais grupos preparam um estudo ou projeto sobre determinado tópico e apresentam suas análises e descobertas ao grande grupo; conduzido sob a orientação de um facilitador, leva a conclusões e aprendizados.

## Sustentabilidade

termo usado para definir ações e atividades que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações. Aplica-se a campos diversos como ambiental, econômico, financeiro, político, etc.

## Trilhas de desenvolvimento

alternativa de aprendizagem, através da qual a pessoa – de forma auto de data ou com apoio de um líder coaching – estabelece um caminho, um curso de ação a ser seguido para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

## Tutorial ou atividade tutorial

método individualizado de instrução no qual o tutor organiza a aprendizagem de modo adaptado ao participante, seu estilo de aprendizagem, sua disponibilidade de tempo, sua mobilidade e perfil de atividade profissional.

## Visão, estratégias e princípios

conjunto de propósitos, definições e escolhas que direcionam os rumos das organizações do seu presente em relação ao seu futuro e sua perenidade. Constituem o ponto de partida e a referência principal para a gestão organizacional em todos os seus campos: financeiro, de recursos humanos, administrativo, de produção, etc.

## Códigos

- MI – PB Módulo I Programa de Base
- MII – PB Módulo II Programa de Base
- MII – PA Módulo II Programas de Aperfeiçoamento
- MII – PE Módulo II Programas Específicos
- MII – PAV Módulo II Programas Avançados
- MIII – PB Módulo III Programas de Base
- MIII – PA Módulo III Programas de Aperfeiçoamento
- MIII – PE Módulo III Programas Específicos
- MIII – PAV Módulo III Programas Avançados
- MIV – PB Módulo IV Programas de Base
- MIV – PA Módulo IV Programas de Aperfeiçoamento
- MIV – PE Módulo IV Programas Específicos
- MIV – PAV Módulo IV Programas Avançados
- MV – PB Módulo V Programas de Base
- MV – PA Módulo V Programas de Aperfeiçoamento
- MV – PE Módulo V Programas Específicos
- MV – PAV Módulo V Programas Avançados

## Bibliografia da Matriz de Desenvolvimento de Lideranças PMPA

- QUEIROZ, Cláudio. As competências das pessoas. 4.ed. São Paulo, DVS Editora, 2008.
- CHARAN, Ram et al. Pipeline de liderança – o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.
- BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de competências. São Paulo, Editora Atlas, 2012.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. FGV in company – gestão estratégica. São Paulo, s/d.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. FGV in company – desenvolvimento de equipes e lideranças. São Paulo, s/d.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. FGV in company – gestão de processos e serviços. São Paulo, s/d.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. FGV in company – gerenciamento de projetos. São Paulo, s/d.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. FGV in company – cultura e clima organizacional. São Paulo, s/d.
- MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal – treinamento em grupo. 17.ed. Rio de Janeiro, José Olympio Editora, 2008.
- FALCONI, José Vicente. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. 8.ed. Nova Lima, INDG Tecnologia e Serviços, 2004.
- DI STÉFANO, Rhandy. O líder-coach – líderes criando líderes. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2012.
- KIENBAUM. Academia de Líderes Developing People. Porto Alegre, Kienbaum, 2012.
- BORGES-ANDRADE, Jairo et al. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre, Artmed, 2006.



## Sites Consultados

• Associação Brasileira de Comunicação Empresarial/ABERJE  
[http://www.aberje.com.br/acervo\\_revista.asp](http://www.aberje.com.br/acervo_revista.asp)

• Associação Brasileira de Recursos Humanos RS  
[www.abrhrs.com.br](http://www.abrhrs.com.br)

• Associação Dirigentes de Vendas RS  
[www.advb.com.br](http://www.advb.com.br)

• Escola Nacional de Administração Pública  
[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)

• Escola Superior de Propaganda e Marketing  
[www.espm.br](http://www.espm.br)

• Fundação Dom Cabral  
[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)

• Fundação Getúlio Vargas  
[www.fgv.br](http://www.fgv.br)

• HSM Management  
<http://hsm.com.br>

• IDEMP  
[www.idemp.com.br](http://www.idemp.com.br)

• Instituto Municipal de Administração Pública  
[www.imap.curitiba.org.br](http://www.imap.curitiba.org.br)

• Integração Escola de Negócios  
[www.integracao.com.br](http://www.integracao.com.br)

• Melhor - Gestão de Pessoa  
<http://revistamelhor.com.br>

• Revista de Administração Contemporânea  
[www.anpad.org.br/rac](http://www.anpad.org.br/rac)

• Revista de Administração de Empresas  
<http://rae.fgv.br/rae>

• Revista Exame  
<http://exame.abril.com.br>

• Universidade de São Paulo/USP  
<http://www.rausp.usp.br>





**Prefeitura de  
Porto Alegre**

**Kienbaum<sup>K</sup>**

